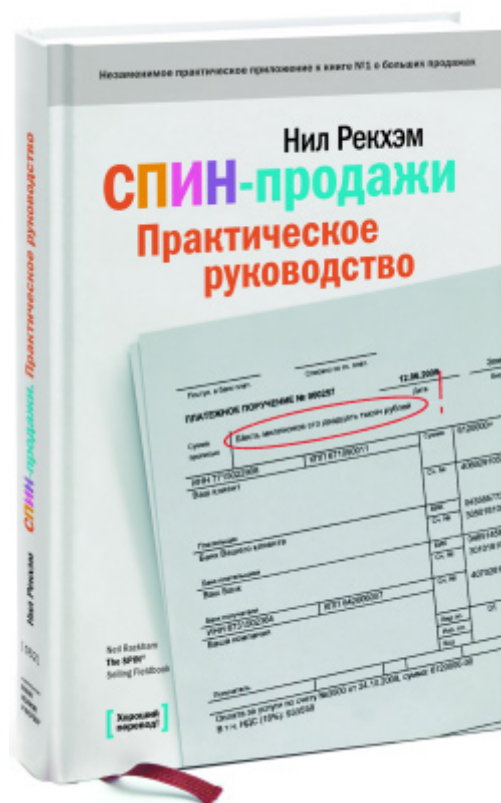


СПИН-продажи. Практическое руководство-Нил Рекхэм



Нил Рекхэм

СПИН-продажи. Практическое руководство

Предисловие к российскому изданию

Герберт Саймон, получивший Нобелевскую премию за работы в области принятия решений, один из гениальных разработчиков искусственного интеллекта, пишет в своих воспоминаниях, что опыт привел его к формулировке «теоремы путешественника», смысл которой сводится к следующему: все, что обычный взрослый человек может узнать во время поездки в другую страну, можно узнать быстрее, дешевле и проще, посетив Публичную библиотеку Сан-Диего.

ПЕРЕФРАЗИРУЯ его высказывание в отношении книги, которую вы держите в руках, можно сказать следующее: все, что продавец может узнать на тренинге по методу продаж СПИН, он может узнать дешевле и проще, прочитав это пособие. Правда, это вряд ли будет быстрее. С другой стороны, если вы собираетесь получить устойчивый навык, не стоит торопиться. Вооружитесь терпением, настойчивостью, и вы сможете освоить модель СПИН самостоятельно!

Казалось бы, в некотором смысле выпуск этой книги отнимает часть бизнеса Huthwaite – официального владельца прав на проведение тренинга по СПИНу во всем мире. И мне не стоит писать подобное предисловие и призывать вас, дорогие читатели, к самостоятельному освоению навыка. Наоборот, нужно было бы написать что-то вроде того, что без помощи тренера хорошо освоить навык невозможно. Но это было бы лукавством.

Вот несколько соображений, по которым я все-таки с радостью взялась написать это вступление.

1. В России слишком много «дешевых» компаний, объявляющих, что они ведут тренинги по методу СПИН. Увы! Последствия такого рода обучения печальны. Нам приходится очень многих переучивать. Более того, приходится бороться с негативным отношением к методике. Типичные высказывания участников «левых» тренингов таковы: «Мы поучились, но в нашем бизнесе эта техника не работает», «Мне не нравится манипулировать покупателями» и проч. Все эти высказывания свидетельствуют о колоссальной безграмотности тренеров, у которых было пройдено «обучение». С этой точки зрения, я очень заинтересована в том, чтобы как можно больше продавцов научились настоящей СПИН-технике и превратились из ее противников в ее сторонников! С помощью данной книги вы намного лучше освоите навык, чем если посетите любой нелегальный тренинг по СПИНУ.

2. Большие продажи часто начинаются со СПИНа, но СПИНа не заканчиваются. Данная технология лучше всего работает на одном из этапов большой продажи – этапе Развития Потребностей. Если посмотреть на весь цикл, по которому проходит покупатель, принимая решение, то мы увидим и этап переговоров, и этап сомнений, и еще несколько других. В ходе своих исследований и разработки СПИН-технологии Рекхэм обнаружил, что успешные продавцы очень четко определяют этап, на котором находится клиент с точки зрения принятия решения, и в зависимости от этого применяют ту или другую технику продажи. Если вы, дорогие читатели, оцените по достоинству СПИН-технологию, то, думаю, и доверие к другим технологиям больших продаж, которым мы обучаем на тренингах, у вас тоже возрастет. А мы всегда рядом и с радостью поможем их освоить!

Так что от всей души желаю вам приятной и эффективной работы по освоению навыка СПИН и максимального повышения продаж с его помощью!

С уважением, Виктория Лабокайте, директор Huthwaite Russia

Вступление

Я не ожидал такого успеха книги «СПИН-продажи».[1] Пока я работал над ней, мне все время казалось, что читателю она может не понравиться. И поначалу так и оказалось. После получения рукописи со мной расторгли контракт мои первые издатели, которые и убедили меня написать ее. «Она противоречит общепринятым идеям», – сказали они. Не хотели работать с книгой и другие издатели, потому что тоже считали, что она не согласуется с традиционным подходом к продажам.

Но в конце концов издательство McGraw-Hill согласилось опубликовать рукопись, и «СПИН-продажи» стали бестселлером. Более того, успех книги оказался устойчивым. С каждым годом у нее становилось все больше и больше читателей. Модель СПИН получила широкое признание в крупных корпорациях. Фактически половина компаний, представленных в Топ-100 журнала Fortune, приняла ее как основную программу для обучения своих сотрудников. Модель СПИН изучали в университетах и бизнес-школах, а исследование, на котором базировалась эффективность этой модели, получило широкое распространение в области методологии оценки.

Рассказывая все это, я отнюдь не стремлюсь просто похвастаться – напротив, как ни странно, мною руководит растущая неудовлетворенность. Да, наша книга повлияла на работу ведущих корпораций, но я постоянно помню, что далеко не все продавцы работают на крупные организации. Большая часть продавцов, торгуют они товарами или услугами, работает в мелких фирмах. К нам в компанию Huthwaite каждый день пишут и звонят продавцы-одиночки, работающие индивидуально специалисты и представители малых компаний. Все эти люди прочитали «СПИН-продажи» и убедились в правильности идей этой книги, но теперь они нуждаются в дальнейшей помощи и советах, которые помогут реализовать эти концепции на практике. Эти люди не имеют возможности или не хотят посещать клиентоориентированные тренинговые программы компании Huthwaite, но им все равно требуются практические инструменты, которые помогут сделать следующий шаг.

Со многими из этих людей я говорил лично: с архитектором из Нью-Мексико, разработчиком компьютерных программ из Сан-Диего, владельцем лесопилки из Западной Вирджинии. Я хотел им помочь и отвечал на вопросы, но при этом понимал, что им нужно больше, чем несколько слов по телефону. Так возникла идея книги «СПИН-продажи. Практическое руководство». В нее должны были войти описание инструментов и упражнений, а также практические советы, способные помочь людям, борющимся за превращение хороших идей в эффективные продажи. В первую очередь эта книга писалась для сотрудников небольших компаний, которые не имеют возможности стать слушателями наших тренинговых программ. Главная сложность в

работе над книгой состояла в том, чтобы найти время и собрать все воедино.

Моя коллега Лени Гурин оказала мне огромную помощь, согласившись просмотреть сотни книг, статей и программ, написанных мной за многие годы, и отобрать из них полезную информацию, которая помогла бы людям лучше продавать, используя модель СПИН. Добавив несколько новых глав, Лени систематизировала и расширила эти материалы, превратив их в практическое пошаговое руководство. Именно так и появилась книга, которую вы держите в руках.

1. Как использовать это практическое руководство

Обзор

Детство мое прошло в джунглях острова Борнео, который сейчас называется Восточной Малайзией. Мой отец занимался вопросами организации сельских школ, а в те времена дела с образованием обстояли там не слишком хорошо. Однажды мы с ним доставили тетради для учеников в недавно построенную сельскую школу. Месяц спустя мы снова попали в эту школу и увидели на учительском столе нетронутую стопку тех самых тетрадей. Учитель объяснил нам, что «они слишком красивые, чтобы позволять их портить детскими закорючками». Он решил, что отдаст эти тетради детям, когда они подрастут и окончат школу. Для меня, тогда восьмилетнего мальчика, подобное объяснение звучало вполне логично. В книгах нельзя писать вообще, но если, несмотря ни на что, приходится это делать, то пусть уж в них будут записаны важные и серьезные мысли.

Почему «практическое руководство»?

Практического руководства, подобного тому, что вы сейчас держите в руках, до сих пор не существовало. Это не та книга, которую следует оставить на учительском столе, пока не приобретешь нужные навыки. Руководство разработано специально для того, чтобы им пользовались по ходу чтения: в нем можно и нужно делать пометки. Текст этой книги составляет в лучшем случае десять процентов от ее настоящей ценности. Важно не только то, что в ней написано автором, – важно и то, что пишете вы. Здесь очень много того, что мы называем упражнениями. Это инструменты, тесты и схемы, которые помогут вам продавать успешнее. Опробуйте их. *По-настоящему* опробуйте их. Бесполезно просто смотреть на упражнения – это не улучшит ваши продажи. Даже самое тщательное прочтение каждого упражнения не поможет вам осознать реальной ценности этого практического руководства. Лишь сделав все упражнения, вы на самом деле освоите принципы, изложенные в этой книге. Написание собственных ответов к упражнениям важно по двум причинам:

1. Перевод идей в действия

Цель многих упражнений заключается в том, чтобы вы научились переводить общие концепции в конкретные действия, необходимые в вашей ситуации. Мы опросили сотни продавцов, которые у нас занимались, и поняли, что успешно применять новые идеи в отношении продаж мешает проблема перевода. Понять основные концепции вроде описанных в этом практическом руководстве на уровне содержания не составляет труда. Но применить все эти концепции в реальных ситуациях при продаже ваших собственных продуктов гораздо труднее. Первый шаг на пути превращения приведенных в книге идей в действия заключается в том, чтобы построить мостик между концепцией из книги и вашей ситуацией продаж. Именно это мы подразумеваем под словом «перевод».

Перевод – это процесс восприятия общих идей и превращения их в конкретные действия, имеющие отношение к вашим товарам и клиентам. Перевести концепции в реальные действия – самый важный этап совершенствования ваших продаж. Выполнение упражнений из этой книги поможет вам успешнее справиться с процессом перевода.

2. Планирование хода встречи

Знаете ли вы, что успешные продавцы тратят много сил на планирование? «Девяносто девять процентов пота и один процент вдохновения» – так говорят о гениальности, однако те же слова относятся и к продажам. Не верьте, если вам скажут, что великие продавцы работают исключительно на вдохновении, – это миф. Качественное планирование – залог хороших продаж, оно важнее любого другого отдельно взятого фактора. Именно поэтому мы включили в эту книгу множество упражнений. Даже если вам покажется, что упражнения на планирование повторяются, все равно выполните их. Помните, что эффективное планирование – большая часть пути к эффективной реализации. Воспринимайте эти упражнения на планирование как пробу пера перед реальными продажами. Мы, увы, не можем быть с вами рядом, не можем помочь, когда вы непосредственно общаетесь с важным покупателем или клиентом, но в наших силах научить вас планировать. Помните, что значительный успех продаж, проводимых по модели СПИН, зависит в первую очередь от качественного и более систематического планирования.

Модель СПИН

Прежде чем вы начнете что-либо изучать, включая и это практическое руководство, следует задать себе несколько вопросов, которые должны помочь вам продавать лучше. Вот эти вопросы.

– *Чему это меня научит?* Какие идеи, концепции, схемы или модели рекомендуются? Как я узнаю, что все это будет работать и в моих продажах?

– *Как это меня научит?* Какие методы используются, чтобы донести эту идею или модель до читателя? Достаточно ли эти методы реалистичны и практичны, чтобы действительно помочь мне лучше продавать?

На второй вопрос мы уже начали отвечать. Это практическое руководство представляет собой ряд практических упражнений, цель которых – помочь вам превращать идеи в планы действий. Разрабатывая эту методику мы основывались на реальном опыте помощи тысячам продавцов, так что все изложенное здесь проверено на практике.

Поэтому сейчас мы вернемся к первому вопросу: *чему это вас научит?* Какие идеи лежат в основе книги и передаются читателю? Откуда они взялись? Как вам узнать, что они работают? Теория успешных продаж, которой посвящена эта книга, базируется на модели, называемой СПИН. В следующей главе вы прочитаете об этой модели подробнее. Но если вы прежде не сталкивались с моделью СПИН, приводим ее краткое описание.

– Модель СПИН – это совокупность идей о том, как успешно осуществлять сложные продажи (дорогостоящие или многоэтапные).

– Модель СПИН основана на самом масштабном из когда бы то ни было проводимых исследований эффективных продаж.

– Более половины компаний из Топ-100 журнала Fortune пользуются моделью СПИН для обучения своих продавцов.

Более подробное описание модели вы найдете в бестселлере «СПИН-продажи».

Как извлечь максимальную пользу из этого руководства

Эта книга – сборник упражнений. И максимальную пользу от нее вы получите, если будете писать в ней сами, а не просто ее читаете.

Выполнив предложенные задания, изучив данные здесь советы и применив полученные знания на практике, вы с большой вероятностью значительно улучшите ваши продажи. Мы смело говорим об этом, исходя из опыта первой тысячи продавцов, которых обучили навыкам СПИН. Сравнив их результаты с результатами контрольной группы не прошедших обучение продавцов, мы увидели: в среднем продажи выросли на 17 процентов.

Увеличатся ли ваши продажи на 17 процентов? К сожалению, этого не знает никто. Это все равно что сказать: группа из тысячи человек потеряла в среднем 17 килограммов, когда села на диету и начала выполнять физические упражнения. Эта цифра показывает, что программа дает результат, но вовсе не означает, что, сев на ту же диету, вы тоже похудеете на 17 килограммов. Результат этой программы лично для вас зависит от вашего веса, пищевых предпочтений и нагрузок, которые вы даете себе в спортивном зале, от вашей решительности и даже от генетической предрасположенности. Вы можете потерять 30 килограммов, а можете даже прибавить в весе. То же самое справедливо и в отношении упражнений для улучшения продаж. Все будет зависеть от текущего уровня ваших навыков продаж, готовности изменить свои привычки в продажах, а также от вашей готовности учиться. И, как и в случае с программами для похудения, от того, согласитесь ли вы принять систематическую и здравую стратегию изменений. Мы знаем, что человек, выбравший краткосрочное полное голодание, почти всегда добивается меньшего успеха, чем тот, кто не спешит и теряет вес постепенно. Точно такое же утверждение верно, когда мы говорим об изменении ваших привычек в области продаж. Прочитав эту книгу за один день и воспользовавшись всеми приведенными в ней уроками уже на следующей встрече, вы поступите как человек, севший на срочную голодную диету:

попытавшись измениться слишком быстро, вы наверняка потерпите неудачу.

Но если подойти к делу разумно, то как же пользоваться этой книгой, дабы получить наибольшую пользу? Ниже приведены четыре варианта ваших действий.

1. Выше темп, меньше скорость

Двигайтесь в среднем темпе. Не читайте эту книгу как интересный роман, который вы не можете отложить, поскольку хотите знать, чем же все закончится. Если вам так интересен финал, то последнюю фразу руководства мы можем произнести хоть сейчас. Вот она: «Систематическое выполнение этих упражнений позволит вам улучшить продажи».

Не нужно торопиться прочесть книгу до конца, чтобы понять идею. Наоборот, прочитав вступительные главы с общим описанием модели СПИН, снизьте темп. Не читайте больше одной главы за раз. Выполняйте упражнения, опробуйте идеи. Не спешите как можно быстрее расстаться с этой книгой.

2. Придерживайтесь основных принципов

В этой книге, как и в большинстве ей подобных книг справочного характера, применяется принцип постепенного усложнения материала. Первые главы могут считаться базовыми. Эти базовые навыки хочется поскорее отбросить как элементарные и перейти к более захватывающему материалу следующих глав. Но это ошибка. Первые главы – не элементарны; они содержат фундаментальные положения. А это совсем другое дело. Именно на основных принципах зиждется успех в любой области, будь то спорт, искусство или продажи. Профессиональный игрок в гольф не перестает отрабатывать базовую подачу, пианист-виртуоз по-прежнему играет гаммы, а лучшие продавцы продолжают оттачивать основные навыки продаж. Поверьте человеку, работавшему со многими продавцами мирового уровня: я знаю, о чем говорю.

Впервые этот урок я получил много лет назад, когда проходил курс обучения продажам вместе с группой лучших работников компании Хегох. В определенный момент на занятии была возможность выбрать навык, в котором хотелось бы совершенствоваться в дальнейшем. Сотрудники с меньшим стажем работы выбирали один из продвинутых навыков – например, переговоры о цене. Но большинство лучших работников выбрали базовые навыки вроде постановки вопросов. Тогда меня очень удивило их решение. Теперь же, поработав со многими продавцами мирового класса, я не удивляюсь такому выбору. Эти люди не игнорируют основы, и вам этого тоже не следует делать.

3. Чередуйте теорию и практику

После того как вы прочтете главу и выполните упражнения, данные после нее, посвятите несколько дней практике: отработайте изученное в ходе реальных встреч, посвященных продажам. В книге «СПИН-продажи» есть глава «От теории к практике». В ней в числе прочего говорится, что, применив новую концепцию в работе в первый раз, вы не почувствуете ощущения естественности. Соответственно, чтобы перестать ощущать дискомфорт, вам потребуется тестировать любую новую идею, способную помочь вашим продажам, не менее трех раз, прежде чем определите, работает ли она в вашем случае. Мы рекомендуем после прочтения главы несколько раз проверить на практике идеи, в ней изложенные, и только после этого перейти к следующей главе. Поступая таким образом, вы дадите этим идеям реальный шанс улучшить ваши продажи. Чередовать изучение каждой новой главы с практикой – отличная стратегия обучения.

4. Многократно обрабатывайте вопросы, вызвавшие сложности

При работе с книгой вы обнаружите, что одни идеи, высказанные в ней, покажутся вам естественными, а другие вызовут трудности. Не ленитесь возвращаться к трудным местам снова и снова. Если какая-то тема пошла у вас не сразу, оставьте ее и вернитесь к ней снова через некоторое время. Помните, что обычно наибольшие трудности вызывают именно те моменты, которые в дальнейшем способны резко отразиться на результатах продаж. И тут под лежащий камень вода не течет. Чем труднее развить навык, тем ценнее он может оказаться.

* * *

Цель этого практического руководства – познакомить вас с моделью СПИН, помочь овладеть ее концепциями и навыками для того, чтобы применять их как в офисе, так и в поле. Мы хотим, чтобы вы научились *применять* идеи, изложенные в руководстве, инструменты и разработанные вами планы именно там, где они нужны, – в реальных встречах с целью продажи вашим клиентам и покупателям.

Однако довольно вводных слов. Эта книга – практическое руководство, а мы пока так и не привели ни одного упражнения. В дальнейшем мы исправим это упущение.

2. Краткая модель SPIN

Обзор

В этой главе мы вам расскажем, что же такое модель СПИН. Конечно, лучше ознакомиться с этой моделью можно, прочитав уже упомянутую выше книгу «СПИН-продажи». Если вы не знакомы с книгой «СПИН-продажи», сделайте это сейчас. Она очень легко читается, в ней есть ответы на многие вопросы, которые мы не можем разобрать здесь, и, кроме того, там приведена масса примеров и реальных случаев, показывающих, как работает модель СПИН на практике. К тому же если вы человек, стремящийся во всем дойти до самой сути, если вам нужны доказательства и истинный смысл, то все это вы найдете в «СПИН-продажах».

Происхождение модели СПИН

В основе модели СПИН лежит крупномасштабное исследование, проведенное компанией Huthwaite. Исследование, в ходе которого были изучены 35 000 встреч, имеющих своей целью продажи, должно было ответить на вопрос, беспокоивший многих людей, занимающихся продажами B2B. А именно: существуют ли специальные навыки, которые приносят успех в больших продажах, или же продажа есть просто продажа, и фундаментальные навыки, необходимые для больших продаж, не отличаются от навыков, которые требуются для продаж мелких. Компании Xerox и IBM, спонсировавшие это исследование, предполагали, что вскоре продажи станут более сложными и изощренными, и таким образом готовились к будущему. Эти компании начали набирать и обучать лучших продавцов из нового мира комплексных продаж. И выяснилось, что многие из них отлично справлялись с небольшими продажами, но при этом оказывались совершенно несостоятельными, когда надо было провести крупную сделку. Почему так происходило? Huthwaite предстояло это выяснить. Проводя исследования, мы применяли поведенческий анализ, позволяющий измерить навыки продавцов и выяснить, что же делали наиболее успешные из них. И в результате оказалось, что лучшие продавцы в крупных продажах пользовались определенным набором специальных навыков. Наиболее важные из этих навыков, применяемые всеми лучшими исполнителями, мы и назвали навыками СПИН.

Основные результаты

Но прежде чем переходить непосредственно к навыкам СПИН, давайте посмотрим, какими же оказались основные результаты того масштабного исследования.

Самый простой вопрос в исследовании был таким:

Кто в основном говорит на успешно проведенных встречах с целью продажи?

☐ Покупатель ☐ Продавец

Мы подсчитали количество фраз, произнесенных и продавцом, и покупателем в процессе продажи, и таким образом научно подтвердили то, что эффективные продавцы интуитивно знали и раньше: в успешных продажах большую часть времени говорит покупатель. Как заставить покупателя говорить? Задавая вопросы. Причем не любые вопросы, а исключительно толковые и в определенной последовательности.

Проверьте себя

Напишите четыре или пять примеров вопросов, которые вы обычно задаете во время встречи с целью продажи.

Теперь разбейте свои вопросы на два типа:

1. Конкретные вопросы о текущей ситуации в компании клиента, например:

Сколько людей у вас работает?

Какова продолжительность вашего производственного цикла?

Как вы измеряете качество?

2. Вопросы о проблемах, трудностях, недовольстве или желании покупателя решить эти проблемы, например:

Беспокоят ли вас ответные действия конкурентов?

Как эта проблема отразится на прибыли компании?

Ищете ли вы новые возможности, которые позволят вам преодолеть это узкое место?

Ситуационные вопросы

Вопросы первого типа, в которых выясняются факты или текущая ситуация у клиента, называются ситуационными (Situation Questions). Они очень важны. Без них невозможно продать. А теперь посмотрите на те вопросы, что написали вы, и спросите себя:

Кто выигрывает от этих ситуационных вопросов: я или покупатель?

Обычно ситуационные вопросы задают, чтобы получить информацию в виде фактов, которые потом используют для продажи. К примеру: «Сколько людей работает в этом офисе?» или «Какова продолжительность вашего производственного цикла?» Подобная информация может помочь продавцу, но не принесет пользы клиенту. Ситуационные вопросы, как правило, выгодны продавцу. Поэтому наше исследование показало, что:

- чем больше задается ситуационных вопросов, тем ниже вероятность успеха продажи;
- обычно ситуационных вопросов задают больше, чем кажется на первый взгляд.

Не следует задавать слишком много ситуационных вопросов. Успешные продавцы тоже их задают, но в меру. Это происходит потому, что они загодя выполняют домашнее задание: находят информацию о клиенте в других источниках, а не из разговора с покупателем. Хотя в области продаж широко распространено мнение, будто покупатели любят поговорить о себе и своем бизнесе, тем не менее, предложив клиенту рассказать о себе, вы рискуете совершить ошибку.

Итак, вы можете задавать ситуационные вопросы, но не переусердствуйте. Подсчитывайте все заданные вопросы. Клиенты не испытывают особого удовольствия, рассказывая вам о текущей ситуации в своей компании. Выполняйте свою домашнюю работу: собирайте фактическую информацию из других источников и из общения с сотрудниками более низкого уровня.

Взгляд на ситуационные вопросы

Проблемные вопросы

Итак, к сожалению, исследование показало, что чем больше ситуационных вопросов задается, тем меньше вероятность успешного завершения встречи с целью продажи. Мы говорим «к сожалению», поскольку именно ситуационные вопросы как самые очевидные и простые используются чаще всех остальных. Но помимо них исследование выявило три других типа вопросов, которые намного мощнее ситуационных и гораздо сильнее влияют на успех продажи. Другими словами, чем больше при продаже задают вопросов любого из этих трех типов, тем выше вероятность успеха.

Первый из трех типов мы называли проблемными вопросами (Problem Questions). Они касаются проблем, трудностей и недовольства, которые возникают у клиента в отношении текущей ситуации и которые вы можете решить с помощью своих продуктов. Вот типичные примеры таких вопросов:

Насколько вы довольны имеющейся системой?

Что мешает вам добиться цели?

Какие проблемы в этой области у вас есть?

Начинающие продавцы задают меньше проблемных вопросов, чем их более опытные коллеги. Проводя исследование, мы даже научились определять, как долго человек занимается продажами, просто посмотрев, сколько проблемных вопросов он задает. Продавцы с большим опытом задавали больше проблемных вопросов, причем начинали это делать уже в начале обсуждения. Те же, кто занялся продажами недавно, наоборот, задавали больше ситуационных вопросов, если вообще задавали, а проблемные – ближе к концу беседы.

Почему в успешных встречах выше уровень проблемных вопросов? Почему так важно спрашивать покупателей об их проблемах? Ответ прост: любые продукты, будь то косметика или компьютеры, продаются потому, что они решают проблемы покупателей. Правильно определяя, какой товар или услуга нужны потребителю, вы решаете чью-то проблему. Даже продукты, на первый взгляд не решающие проблему, на самом деле, если присмотреться, решают ее. Вот примеры товаров, которые решают проблемы, но делают это неочевидно. Попробуйте определить, какая проблема стоит перед потенциальным покупателем, если он собирается приобрести каждый из этих товаров.

Со стороны кажется, что ни один из этих продуктов не решает реальную проблему. Что такого делает «Роллс-Ройс», чего не может «Шевроле»? И на том и на другом вы доедете из точки А в точку Б. Только при этом «Роллс-Ройс» выглядит как тщеславное хвастовство. Чем на самом деле и является. Это и есть решаемая данной машиной проблема: она позволяет владельцам показать свой статус и несколько поднимает их низкую самооценку. И множество людей выстраиваются в очередь, чтобы заплатить четверть миллиона и тем самым доказать, насколько серьезны их проблемы с собственным «я». А видеоигра? Она спасает от скуки. Галстук же а-ля Элвис решит проблему: позволит быть непохожим на других, расскажет миру, что король рок-н-ролла по-прежнему жив, или поможет начать беседу. Хотя не все из вышеперечисленного относится к категории «полезных» бизнес-вопросов, это тем не менее проблемы, и продажи галстуков а-ля Элвис, видеоигр и «Роллс-Ройсов»

показывают, что решаемые ими проблемы для некоторых людей очень важны.

Подумайте об одном из своих продуктов с точки зрения решения *проблем*. Попробуйте придумать не менее пяти проблем, которые он решает. Также поищите менее объективные проблемы, поскольку зачастую именно они способствуют продаже или разрушают ее.

Проблемные вопросы – материал, из которого строятся продажи. В последующих главах вы найдете множество упражнений и задач, которые помогут вам научиться планировать и позволят попрактиковаться в постановке проблемных вопросов.

Взгляд на проблемные вопросы

Извлекающие вопросы

Как мы уже говорили, только с опытом люди начинают понимать, насколько важно спрашивать о проблемах. Если ваш опыт продаж насчитывает несколько лет, не исключено, что вы уже узнали о ценности проблемных вопросов. Если вы в продажах относительно недавно и продаете от случая к случаю, скорее всего, поработать над умением задавать проблемные вопросы – вот то единственное и самое важное, что вы можете

сделать для улучшения своих продаж.

Но сейчас мы перейдем к следующему типу вопросов, и их особенность в том, что практический опыт продаж здесь не всегда работает. Многие очень опытные продавцы, участвовавшие в нашем исследовании, не имели достаточного навыка постановки вопросов этого типа. В процессе исследования мы выяснили, что навык использования наиболее мощных из всех типов вопросов – извлекающих (Implication Questions) – не совершенствуется автоматически по мере приобретения опыта. Да, лучшие продавцы часто используют извлекающие вопросы, а вот тысячи опытных, но менее успешных продавцов вообще не задают подобных вопросов.

Но прежде чем непосредственно переходить к извлекающим вопросам, давайте сначала вспомним забавный факт, который мы выяснили в результате исследования СПИН. Мы обнаружили, что лучшие продавцы обычно представляли решения и продукты отнюдь не в начале дискуссии. Самое ценное они приберегали на десерт. А вот их менее успешные коллеги, напротив, изо всех сил спешили поговорить о том, что они могут предложить. Такое поведение наблюдается у продавцов разных отраслей. Особенно оно заметно в сфере продаж продуктов, изготовленных на основе применения высоких технологий, где товары почти всегда инновационные и увлекательные, и поэтому продавцы очень хотят о них рассказать. И при продажах консалтинговых услуг выяснилось то же самое: консультанты часто чувствовали, что не обеспечивают ценность предлагаемых ими услуг до тех пор, пока не начинают говорить о решениях и подходах. Но почему неправильно представлять продукты или решения в начале обсуждения? Иначе говоря, почему следует ждать конца обсуждения, для того чтобы заговорить о том, что можешь предложить?

Давайте рассмотрим связь между представлением решений и успехом продаж. Представьте, что вы продавец нового бренда.

Неопытные продавцы не привязывают проблемы к решениям

Начинающие продавцы в силу неопытности не всегда видят связь между решениями, которые они способны предложить, и проблемами покупателя. Поэтому такие продавцы неохотно предлагают решения. Но чем больше у продавца становится уверенности в себе (так как он начинает понимать, каким образом его продукция решает проблемы клиента), чем больше он спрашивает клиентов об их проблемах, тем лучше ощущает связь между проблемами и решениями.

Опытные продавцы видят связь между проблемами и решениями очень четко

Так как опытные продавцы способны довольно быстро увидеть, насколько предлагаемое ими решение соответствует проблеме покупателя, они зачастую слишком быстро переходят к решениям, еще до того, как покупатель будет готов их принять. И наоборот, наиболее успешные продавцы не переходят сразу к решениям, они обсуждают предварительно суть проблемы, прежде чем заговорить о своих продуктах. Вопросы о сути или последствиях проблемы покупателя называются извлекающими вопросами. Эти вопросы наиболее мощно работают в области продаж, так как помогают покупателю увидеть, что проблема достаточно серьезна, и позволяют продавцу обосновать трудности и необходимость затрат на ее решение. Типичные извлекающие вопросы могут быть следующими:

Какое влияние оказывают эти проблемы на ваше положение по отношению к конкурентам?

Может ли это привести к увеличению ваших затрат?

Как эта проблема повлияет на производительность работы ваших сотрудников?

Подобные извлекающие вопросы очень хорошо работают, так как причиняют покупателю боль. Они показывают, каковы будут последствия сложившихся проблем для покупателя, и таким образом заставляют его активнее стремиться к решению, которое избавит от болезненных переживаний. Именно поэтому лучшие продавцы не предлагают решения на ранней стадии беседы и вместо этого задают извлекающие вопросы. Они умело создают болевые точки, а вместе с ними и более сильную потребность у клиента, прежде чем предложить свои решения.

Существует простое упражнение, которое поможет вам определять скрытое значение проблемы и извлекать ее.

1. Выберите проблему, которую действительно можете хорошо решить; лучше всего ту, в которой у вас есть явное конкурентное преимущество.

2. Представьте, что разговариваете с покупателем – прекрасным кандидатом на приобретение вашего решения.

3. Теперь представьте, что клиент говорит вам: «Знаю, что вы можете решить эту проблему, однако она мне кажется не столь серьезной, чтобы ради нее прилагать усилия и нести связанные с этим затраты».

4. Подумайте о причинах ошибочной точки зрения клиента, о том, почему решение этой проблемы *стоит* усилий или затрат. Эти причины и есть суть того, почему клиент еще не считает нужным решать данную проблему. А чтобы вытянуть из покупателя эти причины, вам надо задавать извлекающие вопросы. Однако прежде чем их задавать, нужно ясно понимать, что они собой представляют. Это упражнение – хороший способ во всем разобраться.

Пример

Зная эти причины, вы можете планировать извлекающие вопросы, например:

Как скажется на вашей конкурентоспособности поздний выпуск нового продукта?

Как на ваших лучших разработчиков повлияет замедление процесса исправления и модификации?

Если у конкурентов процесс модификации будет идти быстрее, как это может повлиять на вашу компанию?

Теперь попробуйте самостоятельно сделать такой анализ своего продукта:

Консультант, испытывавший трудности с формулированием извлекающих вопросов и считавший, что их сложно задавать, как-то сказал нам: «Я не понимал сути извлекающих вопросов до тех пор, пока однажды не потерпел неудачу, хотя *знал*, что мое предложение правильное, а клиент совершенно не прав. Причины, доказывающие, что он был не прав, пронеслись в моей голове, и я понял, что каждая из них была последствием, о котором я не спросил. Глубоко вздохнув, я сказал: «Прежде чем вы отвергнете эту идею, можно я задам вам несколько вопросов?» И затем я превратил причины неправоты клиента в вопросы типа «А что случится, если...». Все кардинально изменилось, и я выиграл сделку».

Многие люди рассказывают о подобном опыте: они понимали, как задавать извлекающие вопросы, как только осознавали причины, доказывающие, что покупатель не прав. И именно поэтому мы разработали это упражнение.

Взгляд на извлекающие вопросы

Направляющие вопросы

Последний тип вопросов, которые задают успешные продавцы, – это вопросы о ценности или полезности решения для клиента. Мы называем эти вопросы направляющими (Need-payoff Questions). Название несколько некрасиво, но мы не смогли подобрать более подходящего слова, которое начиналось бы на букву «н» («п»), для акронима СПИН. Вот примеры типичных направляющих вопросов:

Почему важно решить эту проблему?

В чем еще может помочь это решение?

Сколько вы сэкономили бы, если бы время, которое вы тратите на выполнение этой операции, сократилось на 20 процентов?

Общее в этих вопросах – в отличие от ситуационных, проблемных и извлекающих – состоит в том, что они фокусируются на решении. Клиенты расценивают встречи, содержащие большое количество направляющих вопросов, как позитивные, конструктивные и полезные, поскольку они сосредоточены на решении.

Направляющие вопросы часто являются зеркальным отражением извлекающих. Допустим, покупатель испытывает проблемы с надежностью имеющейся системы. Возможный способ изучения этой проблемы – задать извлекающий вопрос, например: «*Может ли эта ненадежность привести к затратам, увеличивающим ваши издержки?*» Однако столь же хорошо ту же самую проблему можно исследовать с помощью направляющего вопроса, допустим: «*Если бы надежность вашей системы была выше, это уменьшило бы убытки и затраты?*» Любой из вариантов допустим, и опытные продавцы для изучения последствий решений и проблем используют одновременно и извлекающие, и направляющие вопросы.

Тем не менее направляющие вопросы – это просто хороший способ спросить о неявном. Они заставляют покупателя самого рассказать вам о выгодах, предлагаемых вашим решением, вместо того чтобы заставлять вас объяснять ему те же выгоды. Например, замените реплику *«Предлагаемая нами система работает быстрее, что поможет вам сократить время работы на проблемном участке в текущем производственном процессе»* на направляющий вопрос *«Чем наша система, работающая быстрее, может вам помочь?»*. В ответ покупатель может рассказать, что более быстрая машина позволит ему решить проблемы с узким местом в производстве. Когда покупатель сам говорит о предлагаемых вами выгодах, это оказывает на него гораздо более сильное воздействие, а сам продавец при этом выглядит куда менее напористым.

Заставить клиента рассказать вам о ваших же выгодах – невероятно эффективная идея. Опробуйте ее, сформулировав несколько собственных вопросов, аналогичных приведенным ниже.

Попробуйте со своим собственным примером:

Нередко можно услышать, что продажи не связаны с уже сформированным мнением клиентов, а касаются в основном создания правильных условий, которые позволяли бы покупателям самим убеждаться. Так оно и есть. И именно направляющие вопросы способны сыграть важную роль в создании условий, которые позволят покупателям рассказать вам о выгодах и таким образом убедить самих себя. Когда проводилось самое первое исследование, результатом которого стало появление модели СПИН, у нас была возможность присутствовать на переговорах вместе с лучшими продавцами одного из подразделений компании Херох. Выяснилось, что с сотрудниками Херох общались закупщики из других фирм, которые часто говорили фразы типа «А позвольте мне рассказать вам, как еще Херох может мне помочь...». Мы шутили, что такое происходит не потому, что у нас прекрасные продавцы, а потому, что наши клиенты – самые замечательные. Более точный анализ показывал, что на самом деле покупатели Херох описывали так много ситуаций, где продукты Херох могли бы им помочь, потому, что продавцы Херох задавали направляющие вопросы, стимулировавшие клиентов говорить о выгодах, которые может предложить Херох.

Взгляд на направляющие вопросы

Ключевые моменты модели СПИН

Вам никогда не достичь успеха в продажах на высоком уровне, если вы будете продавать по строго установленной формуле. Нельзя относиться к модели СПИН как к застывшей формуле – в таком случае провал неминуем. Эта модель описывает, как продают успешные продавцы, и основана она на скрупулезном и очень масштабном исследовании, в ходе которого успешные продажи изучались гораздо более полно, чем это делалось ранее. Вообще говоря, данная модель – это больше чем просто последовательность. Как правило, большинство обсуждений в продажах начинают с ситуационных вопросов, цель которых – получить некую справочную информацию. Потом продавец обычно обнаруживает одну или несколько проблем. И пока покупатель добровольно не захочет поговорить об этих проблемах, продавец не перестает задавать проблемные вопросы. Как мы видели, лучшие продавцы не спешат предлагать решения. Они вслух анализируют проблему, пытаясь сделать ее как можно болезненнее для покупателя. Усилить болезненность проще всего, задавая извлекающие вопросы. И только после этого обсуждение переходит к решениям, и на этом этапе успешные продавцы задают направляющие вопросы. Таким образом, вопросы модели СПИН, как правило, идут в определенной последовательности. Но последовательность эта не строгая, ее можно менять. Если вы будете, не обращая внимания на реальный ход беседы, задавать сначала все ситуационные вопросы, затем проблемные и так далее, то достичь эффективности продаж вы вряд ли сможете. Признак хороших продаж – гибкость. Относитесь к модели СПИН как к гибкой схеме движения в процессе встречи, и модель поможет вам, как помогла тысячам других людей.

3. Проверь себя!

Обзор

Вы думаете, что хорошо знакомы с моделью СПИН, но не чувствуете уверенности, или прочли «СПИН-продажи», но до сих пор не опробовали модель в деле, или проходили тренинг продаж по методу

СПИН, но еще не освоились с материалом, – тогда эта глава для вас.

Вопросы (и ответы) в этой главе научат вас сосредоточивать свои усилия на достижении нужного результата, они освежат, разовьют и отточат ваши навыки и знания в области продаж.

Не переживайте, если какие-то из этих вопросов покажутся вам трудными. Изучение каждой главы поможет вам улучшить и укрепить то, что вы уже знаете. Практическая отработка методов и концепций на примерах ситуаций, приведенных в книге, и на своих собственных встречах и выполнении упражнения, данного в конце каждой главы, позволят вам еще раз проверить ваши знания.

После каждого набора вопросов в этой главе вы найдете соответствующие группы ответов.

Проверь себя. Часть 1

Вопросы, приведенные ниже, имеют отношение к продажам вообще. Дополнительную информацию по этим темам можно найти в главах 4, 6 и 7–9.

1. Если вы хотите кого-то убедить, то лучше давать информацию, чем искать ее.
2. Пытаясь убедить, большинство людей дают больше, чем ищут.
3. Исследование потребностей клиента – важная часть встреч с целью продажи.
4. Основная цель вопросов, задаваемых при встрече с целью продажи, – выяснить и развить потребности покупателя.
5. Скрытые потребности есть выражение потенциальным покупателем своих желаний или устремлений.

Как вы считаете, каждое из приведенных ниже высказываний является скрытой потребностью (выражением проблемы покупателя) или явной потребностью (выражением желаний или устремлений клиента)?

Скрытая или явная потребность?

6. Имеющаяся у меня система слишком медленно работает.
7. Я ищу копировальный аппарат с функциями уменьшения и увеличения исходного изображения.
8. Проблема данного офиса – отсутствие пространства для хранения документов.

Ответы

1. Неверно. Никогда! Мало кто изменит свою точку зрения, если просто выслушает чужое мнение. Наше исследование показывает, что, изложив кому-то свои идеи или приведя некие доводы, вы вряд ли заставите собеседника отказаться от собственного мнения. Такое поведение редко приносит успех. Трудно уговорить человека принять вашу точку зрения, особенно если решение достаточно масштабное. Поэтому куда эффективнее задавать вопросы, настраивающие покупателя на нужную волну, чем заставлять людей самих себя уговаривать.

Помните, вопросы – секрет успеха продаж. Результаты исследования свидетельствуют, что высокопродуктивные продавцы задают больше вопросов. Не задавая вопросов, вы не сможете эффективно продавать. Эта книга поможет вам выработать умение задавать нужные вопросы.

2. Верно. Грустно, но верно. Обычно именно обмениваясь идеями, мнениями или доводами, люди и пытаются убедить друг друга. Давать куда проще, чем искать, поэтому мы привыкли убеждать именно таким образом. К сожалению, этот способ редко срабатывает должным образом. Построив ваш стиль продаж на

поиске проблем, вы сделаете свою работу намного эффективнее.

3. Верно. Это крайне важная часть. Большинство неудач в продажах заключается в плохой работе именно на этом этапе. Все остальные причины не так важны и опасны. Качественная работа на этапе исследования принципиально отличает успешных продавцов от неудачливых. (Подробнее об этих этапах встречи с целью продажи рассказывается в главе 4.)

4. Верно. Цель исследовательской стадии продажи – выявить и развить потребности покупателя. Ваш клиент или покупатель будут готовы купить только в том случае, если их потребности будут явными и сильными. Развивать потребности клиента следует с помощью задаваемых вами вопросов. (Чтобы узнать, как развивать потребности клиента, прочтите главы 6-10.)

5. Неверно. Потребность покупателя выражается не в виде желания или нужды. Скрытые потребности обнаруживаются в высказываниях клиента о проблеме, трудности или недовольстве существующей ситуацией. Цель исследовательской стадии – задавать вопросы, которые выявляют скрытые потребности, а затем развивать эти потребности до того, чтобы покупатель высказал ясные, сильные нужды и желания – другими словами, выразил явные потребности. (Прочтите главу 6, чтобы узнать все о явных и скрытых потребностях и о том, почему они важны.)

6. Скрытая потребность. Устанавливается проблема имеющейся системы, а не желание или нужда.

7. Явная потребность. «Я ищу...» – выражение нужды, а не трудности или проблемы.

8. Скрытая потребность. Выражается в виде проблемы, а не нужды или желания.

Проверь себя. Часть 2

Теперь потренируйтесь на других вопросах. Более подробную информацию на эту тему вы найдете в главах 4, 7 и 8.

1. Начиная встречу, следует детально описать свой продукт, чтобы покупатель в точности знал, что именно вы хотите предложить.

2. О правильном начале встречи свидетельствует то, что покупатель знает, кто вы и зачем здесь находитесь, и согласен, чтобы вы задавали вопросы.

3. Сразу после вступления следует задавать проблемные вопросы, которые позволят выявить потребности покупателя.

4. Чем больше ситуационных вопросов вы зададите, тем выше вероятность, что клиент совершит покупку.

Какие из вопросов ситуационные, а какие проблемные?

Ситуационные или проблемные вопросы?

5. Сколько единиц продукции вы в среднем используете в течение месяца?

6. Довольны ли вы текущим контрактом на обслуживание?

Ответы

1. Неверно. Многие поступают именно так, но это не поможет вашему бизнесу. Почему не стоит говорить о своих продуктах в начале встречи? Потому что:

– давать хуже, чем искать. Рассказывать покупателю о своем продукте – неэффективный способ оказать на него (покупателя) влияние;

– описывать свой продукт– то же самое, что слишком рано предложить решение: эта распространенная ошибка может отрицательно сказаться на крупных продажах;

– поскольку вы еще не знаете потребностей клиента, ваше решение может ему не подойти;

– слишком поспешное описание продукта зачастую вынуждает покупателей задавать вопросы уже вам, в первую очередь это касается цены, в результате порождая ненужные возражения.

Просто попытайтесь во вступлении описать обстановку в общих чертах, чтобы задавать вопросы могли вы.

2. Верно. Каждое вступление должно гарантировать, что клиент позволяет вам задавать вопросы, что он знает, кто вы и зачем пришли. Если вы уже знакомы с покупателем, то все это происходит автоматически, однако при общении с потенциальным клиентом вам необходимо представиться, объяснить, зачем вы здесь, и получить его согласие на то, что вы будете ему задавать СПИН-вопросы (см. главу 4).

3. Неверно. Задавать проблемные вопросы в самом начале встречи очень рискованно. Следует ждать, пока клиент сам не начнет описывать проблему. Мало кто готов признать наличие проблем, особенно общаясь с незнакомым человеком. Если вы поспешите заговорить о трудностях, то, скорее всего, покупатель начнет отрицать или скрывать проблемы. Намного лучше начать с нескольких нейтральных, выясняющих факты ситуационных вопросов, после чего, поняв текущее состояние дел и особенности работы в компании клиента, перейти к проблемным. (В главе 8 рассказывается, когда задавать проблемные вопросы.)

4. Неверно. Никогда. Увы, но ситуационные вопросы не помогают продавать. Чрезмерное количество даже правильно и вовремя заданных ситуационных вопросов снижает вероятность успеха встречи. (Чтобы узнать, почему так происходит и почему большинство продавцов задает слишком много ситуационных вопросов, прочтите главу 7.) На самом деле успеху продажи намного больше содействуют проблемные и особенно извлекающие вопросы.

5. Ситуационные. Ситуационные вопросы направлены на выяснение фактов текущей ситуации.

6. Проблемные. Проблемные вопросы – вопросы о проблемах, трудностях и недовольстве текущей ситуацией. Вопрос о том, доволен ли покупатель, является непрямым, но эффективным способом исследования уровня неудовлетворенности клиента.

Проверь себя. Часть 3

Теперь вопросы будут чуть сложнее. Поэтому не волнуйтесь, если не сможете ответить сразу на все – ведь именно ради учебы вы и читаете эту книгу. Намного больше информации вы найдете в главах 8 и 9.

1. Когда покупатель излагает проблему, которую вы можете решить, то вы должны предложить решение немедленно.

2. Цель извлекающих вопросов – сделать так, чтобы клиент понял, что у него есть проблемы, и захотел их решить.

3. Извлекающие вопросы лучше всего задавать в начале встречи, до того как вы выявите проблемы.

4. Большинству людей извлекающие вопросы задавать намного сложнее, чем проблемные.

Определите проблемные и извлекающие вопросы.

Проблемный или извлекающий вопрос?

5. Насколько сложно менять картриджи в вашем принтере?

6. Вызывало ли плохое качество жалобы со стороны клиентов?

7. Если у вас проблема с надежностью работы техники, то в какую сумму это вам обойдется за год?

8. Устраивает ли вас амплитуда движения?

Ответы

1. Неверно. Нет, нет, нет! Сблaзн с милой улыбкой бросить решение прямо в руки клиенту, если он предлагает проблему, которую вы можете легко решить, всегда очень велик. Что плохого в желании помочь, одновременно продав свое решение? Ничего. Но вот только этот прием не действует. Потому что на самом деле слишком быстро прозвучавшее предложение решения может испортить вашу продажу. Эта ошибка настолько типична, что нам приходится часто о ней предупреждать.

По сути, решение оказывает на покупателя максимальное воздействие, когда у того есть уже четко осознанные потребности. Пока клиент точно не знает, чего он сам хочет, решений лучше не предлагать. Успешные продавцы знают, что должны развить скрытые потребности клиента (проблемы) до сильных явных потребностей и только потом предлагать решения.

2. Верно. Когда вы предлагаете решение, вы останавливаете рост потребности покупателя. Поэтому сначала вы должны найти способ развить у клиента необходимое видение масштаба и значимости его проблемы и только потом переходить к обсуждению предлагаемых вами решений. Лучше всего делать это с помощью вопросов. Извлекающие вопросы – наиболее эффективный способ помочь покупателю осознать все последствия нерешения проблем. (Чтобы узнать больше об использовании извлекающих вопросов, смотрите главу 9.)

3. Неверно. Разумеется, что вы не можете задавать извлекающие вопросы, пока не выясните проблему. Проблемные вопросы помогут и вам, и клиенту понять, какие именно проблемы, недовольства и трудности у него есть. Извлекающие вопросы надо задавать после проблемных, чтобы покупатель лучше осознал серьезность и значимость проблемы. (Для получения более подробной информации о проблемных вопросах читайте главу 8.)

4. Верно. К сожалению, задавать извлекающие вопросы намного труднее, чем ситуационные или проблемные, поскольку они требуют предварительной подготовки и знаний о бизнесе клиента, которые позволяют вам понять, какие проблемы на самом деле у него существуют и какие факторы могут усугубить их куда больше, чем это осознает сам клиент. Кроме того, чтобы задать такие вопросы, вам необходимо знать, какие типы проблем могут решить ваши продукты– это поможет сфокусироваться на развитии скрытых потребностей клиента.

5. Проблемный вопрос. Здесь продавец напрямую исследует скрытую потребность.

6. Извлекающий вопрос. В отличие от вопроса № 5 направлен на усугубление и развитие проблемы, уже определенной покупателем.

7. Извлекающий вопрос. Этот вопрос развивает проблему, поскольку он просит клиента определить ее в количественной форме.

8. Проблемный вопрос. Этот вопрос всего-навсего исследует область трудностей.

Проверь себя. Часть 4

Двигаемся дальше. Впереди осталась только одна часть. Более подробную информацию по теме вы найдете в главе 10.

1. Цель направляющих вопросов – отвлечь внимание покупателя от проблем и сфокусировать его на их ценности и возможном решении с помощью вашего предложения.

2. Не стоит задавать направляющие вопросы до того, как вы определите и разовьете проблемы покупателя.

3. Никогда не задавайте направляющих вопросов после того, как клиент выразит явные потребности.

Определите направляющие и извлекающие вопросы.

Направляющий или извлекающий вопрос?

4. Итак, в идеале вы хотели бы ускорить процесс оформления документов, не увеличивая штат?
5. Ведут ли сложности с сырьем к более высокому проценту отказов?
6. Каким образом растворитель без запаха может увеличить вашу долю рынка?
7. Таким образом, это поможет сделать выверку в конце месяца. Есть ли другие выгоды, которые вы можете получить от нового подхода?

Ответы

1. Верно. Говорить с клиентом о решениях, пока его мысли по-прежнему заняты проблемами, неэффективно. Поэтому вам нужно переключить внимание покупателя. Как? Задавая вопросы, которые заставят его задуматься о ценности или полезности решения. Именно это делают направляющие вопросы. Они помогают клиенту:

- переключить внимание с проблемы на решение;
- начать думать о том, как может помочь решение;
- описать вам, чем может быть полезен или ценен для клиента ваш продукт.

Неудивительно, что направляющие вопросы так сильно влияют на продажи: именно они заставляют покупателя рассказать вам о выгодах, которые вы можете предложить. (См. главы 10 и 11.)

2. Верно. Слишком рано начинают задавать направляющие вопросы – это очень распространенная ошибка. Опасны вопросы типа «Не будет ли полезна более быстрая система?» или «Возможно, в текущих условиях имеет смысл воспользоваться нашим методом?». Если задать их слишком рано, покупатель может с вами согласиться, но он не почувствует еще реального интереса к предлагаемому решению и не сочтет себя обязанным его приобрести. Также рискованно сосредоточиться на решениях до того, как клиент осознает проблему и ее значимость. Значительно эффективнее задавать направляющие вопросы после изучения проблем покупателя и их выявления.

3. Неверно. Наоборот, иногда лучшие направляющие вопросы появляются именно после выражения явной потребности. Задавая направляющие вопросы, вы сможете:

- определить существование явной потребности, выяснив, интересуется ли покупатель решение, желает ли он его получить;
- уточнить явную потребность, спросив, насколько и почему важна эта потребность, или определив ценность решения в конкретных цифрах;
- увеличить ценность решения для покупателя, показав, как еще может быть полезно ему данное решение.

4. Направляющий вопрос. Позволяет определить явную потребность.

5. Извлекающий вопрос. Фокусируется на проблеме и развивает скрытую потребность, после чего можно переходить к решению.

6. Направляющий вопрос. В отличие от вопроса № 5 фокусируется на решении и стимулирует клиента прояснить, чем выгодно ему данное решение.

7. Направляющий вопрос. Этот пример показывает, как направляющие вопросы могут расширить сферы выгоды решения.

Мы уже почти закончили. В главе 11 вы найдете много информации о демонстрации возможностей, а глава 4 предоставит данные о получении обязательства от покупателя.

1. Чем больше характеристик решения вы сможете описать покупателю во время встречи, тем выше вероятность продажи.
2. Описать выгоды – лучший способ предложения покупателям ваших решений.
3. Выгоды показывают, насколько продукт удовлетворяет скрытую потребность покупателя.
4. Возражения – признак заинтересованности покупателя: чем больше возражений от клиента вы получите, тем выше шансы совершения сделки.
5. Задавая много извлекающих и направляющих вопросов, продавец сокращает количество возражений со стороны покупателей.
6. Никогда не проявляйте инициативу и не пытайтесь добиться от клиента обязательств; продажа должна закрываться сама собой.
7. Чем больше техник закрытия вы используете во время встречи по вопросу продажи, тем выше вероятность заключения сделки.

Ответы

1. Неверно. Количество описываемых вами характеристик мало влияет на результат продажи. Более того, наше исследование показывает, что обычно именно на неудавшихся встречах описывается больше характеристик, чем на успешных. Поэтому правильнее будет потратить время на развитие потребностей покупателя с помощью проблемных, извлекающих и направляющих вопросов и на создание выгод, чтобы показать, каким образом вы можете удовлетворить явные потребности, развитые вами у покупателя в процессе продажи. (См. главу 11 для более подробной информации до вопросам 1–5.)

2. Верно. Выгоды – лучший способ описать покупателям предлагаемые вами продукты. Успех продаж основывается на способности выявить скрытые потребности с помощью ситуационных и проблемных вопросов, развить их до явных потребностей с помощью извлекающих и направляющих вопросов, а затем удовлетворить эти явные потребности с помощью выгод.

3. Неверно. Будьте осторожны с выгодами: они показывают, каким образом продукт может удовлетворить явную потребность, выраженную покупателем. Если же вы имеете дело со скрытой потребностью, то помните, что скрытая потребность – только наполовину развитая потребность. Прежде чем начать говорить о выгодах, вы должны развить ее до состояния явной потребности, когда клиент сам выразит явное и сильное желание получить решение.

4. Неверно. Чем больше возражений, тем меньше шансов совершить сделку. Возражения – преграда между вами и покупателем. И исследования показали, что возражения у покупателя возникают чаще всего в беседе с имеющими недостаточный навык продаж продавцами. Успешные продавцы стараются не доводить переговоры до стадии возражений, они стремятся предотвращать их.

5. Верно. Извлекающие и направляющие вопросы, используемые продавцом для развития явных потребностей у клиента, могут сократить у того количество возражений и повысить шансы на совершение продажи. Помните, главное – развить у покупателя сильные явные потребности, прежде чем предлагать свое решение. (В главе 11 объясняется разница между выгодами, способствующими продаже, и преимуществами, которые вызывают возражения.)

6. Неверно. Слишком частое использование техник закрытия мешает продаже, однако полное отсутствие закрытия еще хуже. Продажа сама собой не закроется, поэтому вам следует проявлять инициативу. Исследования показывают, что техники закрытия работают наиболее эффективно, если они применяются один раз за встречу, после того как вы развили потребности своего клиента.

7. Неверно. Многие опытные продавцы считают, что чем чаще они используют техники закрытия, тем

выше вероятность успеха продажи, но исследования показывают обратное: чем больше закрытий в течение встречи, тем меньше шансы на успех. Если вы не развили потребности своего покупателя, техника закрытия сама по себе не гарантирует продажу. (Для более подробной информации о получении обязательств см. главу 4.)

4. Четыре стадии встречи с целью продажи

Обзор

Четыре стадии встречи

1. Начало – предварительные действия, в том числе вступление и начало разговора.
2. Исследование – выяснение, уточнение и развитие потребностей клиента.
3. Демонстрация возможностей – определение, каким образом ваше решение удовлетворяет потребности покупателя.
4. Получение обязательства – получение согласия на действие, которое продвигает продажу вперед, к покупке.

Какая стадия наиболее важна?

По нашим наблюдениям, для успеха сложных продаж наиболее важна стадия исследования.

Почти все продажи, хоть самые простые, хоть самые сложные, проходят одинаковые стадии, обеспечивающие одинаковые окончательные результаты и последствия. Главные два варианта развития событий таковы:

- Заказ, или успех – если есть обязательство купить;
- Отказ, или провал – если клиент категорически не согласен покупать.

Однако сложные продажи совершаются обычно не сразу, они требуют времени для завершения сделки, поэтому на встречах с целью подобных продаж могут быть еще два варианта результата:

- прогресс – если есть согласие покупателя на действие, которое продвигает продажу вперед;
- отсрочка – если нет согласия покупателя на действие, которое продвинет продажу вперед.

Что же это означает на самом деле?

Итак, в сложных продажах:

- полный цикл сделки обычно требует нескольких встреч;
- успех в получении обязательства зависит от того, насколько умело проведена стадия исследования;
- необходимо ставить реалистичные цели встречи и достигать таких ее результатов, которые активно двигали бы продажу вперед.

Самая важная стадия продажи

Наше изучение продаж, включая изучение СПИН, показывает, что стадия исследования – наиболее важный

этап продажи. Тем не менее долгие годы традиционный взгляд на продажи отрицал важность исследования. Многие менеджеры по продажам были уверены, что самая важная стадия – получение обязательства и закрытие сделки.

В мелких продажах можно найти некое доказательство того, что «если вы не можете закрыть продажу, значит, не можете и продать». Однако в *сложных* продажах успех в первую очередь зависит от навыков, демонстрируемых продавцом на стадии исследования.

Что же представляет собой исследование? В контексте продаж исследование означает систематическое обнаружение, изучение и понимание потребностей и проблем покупателя. Исследовать лучше всего, задавая вопросы.

Вопросы, вопросы, все типы вопросов

Вопросы – наиболее эффективная форма вербального поведения, используемая для убеждения собеседника. Это справедливо не только для продаж. Результаты многих исследований показали, что на успешных переговорах, групповых обсуждениях, во время совещаний и других видов общения задается значительно больше вопросов, чем на неудачных.

Исследование Huthwaite пошло дальше. Мы подвергли проверке стандартное предположение, что открытые вопросы с точки зрения продаж лучше закрытых. Но сначала давайте определим, чем закрытый вопрос отличается от открытого.

– На *закрытые вопросы* можно ответить одним словом, чаще всего «да» или «нет».

– *Открытые вопросы* требуют более развернутых ответов с элементами описания, часто принимают форму «Не могли бы вы рассказать мне что-нибудь о...» или «Почему это для вас важно?».

Поскольку рассказывать о своей потребности покупателя заставляют открытые вопросы, принято считать, что именно в них заключена связь с успешными продажами. Наше исследование показало отсутствие связи между открытыми/закрытыми вопросами и успешными продажами.

Однако мы выяснили, что определенные типы вопросов напрямую связаны с успешностью продаж, если их задавать в определенном порядке. Это и оказались вопросы СПИН.

Почему так важна стадия исследования?

Люди совершают покупки, чтобы удовлетворить свои потребности или решить какие-то проблемы. Решение купить они принимают, когда проблема становится настолько болезненной, а желание разрешить ее достигает такой точки, что затраты на покупку уже расцениваются как менее значимые по сравнению с затратами, понесенными на приобретение решения. И именно на стадии исследования вопросы СПИН используются для того, чтобы обнаружить и развить проблемы вашего покупателя.

А. Начало встречи

Информации относительно начальной стадии встречи с целью крупных продаж существует гораздо меньше, чем обо всех других стадиях, и это вполне объяснимо: самые большие продажи обычно осуществляются между уже знакомыми покупателями и продавцами. Встречи с новыми клиентами составляют менее 5 процентов встреч, проводимых менеджерами по работе с крупными клиентами. Для начальной стадии таких встреч есть некоторые исследовательские данные.

В книге «СПИН-продажи» описывается, как и почему определенные традиционные способы начинать встречу, пригодные для совершения небольших продаж, не подходят для крупных. Один из таких подходов («начните с высказывания о выгоде») предполагает, что продавец начинает встречу фразой, описывающей, как именно его продукт способен помочь покупателю. На очень коротких встречах (менее десяти минут) вступительное высказывание, характеризующее выгоды решения, в состоянии пробудить интерес покупателя к вашему продукту. На более же продолжительных встречах, таких как средняя встреча по вопросу продажи B2B (business-to-business), которая длится около сорока минут, не обнаружено связи между успехом продажи и использованием вступительных высказываний, описывающих выгоды. Поэтому подобный подход может

быть рискованным.

Не предлагайте свое решение слишком поспешно!

Опаснейшая ловушка, в которую часто попадают неопытные продавцы, – это слишком поспешное представление клиенту своего решения. Поступить подобным образом весьма заманчиво, поэтому такая ошибка встречается очень часто, и нам приходится специально об этом предупреждать.

Наши исследования убедительно доказали, что успешные продавцы не рассказывают о своих продуктах, услугах или выгодах своего решения до поздних этапов встречи.

Так как вступительное высказывание, описывающее выгоды, – несвоевременный (очень ранний!) способ представить свой продукт, оно с большой долей вероятности сорвет вашу продажу. Почему? Потому что оно:

- заставляет продавца подробно описывать свой продукт до того, как клиент сам для себя *выстроит ценность* данного предложения;

- позволяет *покупателю* задавать вопросы и контролировать обсуждение.

Цель начальной стадии

Цель начальной стадии – добиться согласия покупателя на то, чтобы вы задавали ему вопросы и таким образом перешли на стадию исследования.

Лучше всего начать с определения вашей цели, а именно *сосредоточенности на покупателе*. Это означает, что вы сосредоточитесь на сомнениях и проблемах клиента, а не на своем продукте, а также вы должны быть гибким, анализируя такие факторы, как: кто устраивает встречу, насколько хорошо вы знаете клиента и какие существуют временные ограничения.

Несмотря на то что вам помимо всего нужно сообщить покупателю, кто вы и зачем тут находитесь (но сделайте это *не* предоставляя ему подробной информации о своем продукте), а также подготовиться к тому, чтобы задать вопросы, важно сохранять фокус на проблемах покупателя, а не на собственных потребностях. Фокус на клиенте помогает установить доверие, он повышает восприимчивость к вашим действиям и помогает построить доверительные отношения.

Эффективное начало встречи

1. Быстро переходите к делу. Хотя вы должны уважать нормы компании и ее культуру напрасная трата времени занятого руководителя – это очень плохо. Обычно правило такое: на начальную стадию нужно потратить как можно меньше времени, минимум из возможного.

2. Не спешите говорить о решениях. Начав со вступительного высказывания, описывающего выгоды продукта, вы совершите ошибку, преждевременно представив свое решение. Прежде чем вы начнете предлагать решение или говорить о своих возможностях, следует развить потребности покупателя и доказать ценность вашего предложения. Слишком поспешный разговор о решениях вызовет возражения и снизит вероятность продажи.

3. Сосредоточьтесь на вопросах. Не обращайте излишне много внимания на то, насколько аккуратным и ухоженным вы предстанете перед клиентом на начальном этапе встречи. Лучше заранее позаботьтесь о составлении соответствующих вопросов для встречи и используйте начальный этап на то, чтобы заполучить согласие покупателя на продвижение переговоров вперед, к стадии исследования. Если вы видите, что покупатель сам задает вопросы и просит у вас фактов и объяснений, что недопустимо на начальном этапе встречи, то проявите гибкость и смените подход к начальной стадии на такой, в рамках которого вы смогли бы правильно провести свою роль: сейчас спрашивать должны вы.

Потратьте время и потренируйтесь делать 30-секунд-ные вступления к беседе. Вы должны быть уверены, что, начиная разговор с клиентом, вы охватываете все главные моменты и при этом ваша речь не похожа на речь робота. Доказательством того, что вы эффективно проводите начальную стадию, станет готовность вашего потенциального клиента воспринимать ваши слова и отвечать на ваши вопросы.

Б. Вопросы СПИН и стадия исследования

Так как именно на стадии исследования клиент обычно принимает окончательное решение о покупке, правильное использование вопросов СПИН становится ключевым фактором успешных продаж. В последующих главах будет показано, как пользоваться вопросами СПИН на стадии исследования, чтобы выявить, прояснить и развить потребности клиента.

В. Демонстрация возможностей

На определенном этапе продавец все равно должен показать, что у него есть решение, которое способно удовлетворить потребности покупателя. Демонстрировать ценность вашего решения вы можете разными способами, но способы, эффективные для мелких продаж, не подходят для продаж более сложных. Мы уже говорили о том, что в крупных продажах намного эффективнее представлять решение позже, а не раньше. В главе 10 рассказано, как пользоваться направляющими вопросами на этой стадии, дабы помочь покупателю определить выгоды и, в широком смысле, ценность вашего решения. Глава 11 посвящена демонстрации возможностей.

Г. Получение обязательства

В тот момент, когда вышла в свет книга «СПИН-продажи», в обществе было распространено мнение, что получение обязательства и закрытие – самая важная стадия продажи. В главе 2 этой книги описывается, какое сопротивление нам пришлось преодолеть, чтобы доказательно убедить всех, что такая точка зрения на важность закрытия абсолютно неверна.

В сложных продажах важнее всего то, как продавцы справляются со стадией исследования.

Книга «СПИН-продажи» помогла людям понять, насколько неэффективны или губительны традиционные техники закрытия, если:

- продажа сложная или касается дорогостоящих товаров или услуг;
- клиент, с которым общается продавец, сложный – например, профессиональный закупщик;
- отношения с покупателями продолжаются и после продажи.

В «СПИН-продажах» указаны опасные зоны закрытия и уточняется, что продавец все равно должен получить от покупателя какого-либо рода обязательство, потому что в противном случае продажа не состоится. В простой продаже вы либо получаете обязательство купить, то есть заказ, либо дело кончается для вас отказом. В любом случае просто и быстро можно сказать, удачна эта продажа или нет. Но масштабные, сложные сделки построены совсем иначе: здесь основное – получить правильное обязательство.

Получение правильного обязательства

Крупные продажи зачастую состоят из многих отдельных встреч, и бывает так, что для их завершения требуется несколько лет. При работе с крупными клиентами заказом или провалом оканчивается менее 10 процентов встреч. Не имея на руках ни прямого отказа, ни контракта, как вы можете сказать, успешна ли продажа?

Значит, надо найти какие-то другие показатели встречи, которые помогут определить успешность/неуспешность сложной продажи.

Начальная стадия получения обязательства в продажах такого типа – определение уровня обязательства, которое составляет успех встречи.

Результаты встречи

По сути, в простых продажах возможны только два результата встречи: вы получаете заказ или отказ. Но если речь идет о сложных продажах, то все не так однозначно. Получение заказа может растянуться на месяцы или даже годы, поэтому нужно уметь видеть другие успешные и неудачные результаты встречи на протяжении всего этого периода. Например, если отдельная встреча в процессе крупной продажи привела к прогрессу, который приблизил саму продажу, то это уже успешный результат.

Ключевой показатель – получение согласия покупателя *на действие, которое продвигает вас в направлении продажи*. Действие может осуществляться как покупателем, так и продавцом, однако если действие предпринимает покупатель, то это всегда намного эффективнее, поскольку выражает обязательство покупателя продвигать продажу вперед. К таким действиям покупателя можно отнести следующие: покупатель соглашается ознакомиться с вашим продуктом или организует встречу продавца с другими людьми, принимающими решение; клиент просит подготовить для него коммерческое предложение. Но и эти действия не являются чистым прогрессом, пока клиент, в свою очередь, не согласится сделать что-то, что продвинуло бы продажу, – например, просмотреть критерии отбора, прежде чем вы напишете предложение, или обсудить план предложения до того, как его примут в окончательном виде.

Неудачным следует признать любой результат встречи, который не привел к согласию на действие, продвигающее продажу вперед, – то есть если покупатель попросил *отсрочку*.

Возможные результаты встречи

Получение обязательства. Краткое изложение

Лучшие продавцы закрывают больше встреч и делают это более эффективно, поскольку:

- превращают отсрочку в прогресс;
- понимают, какой тип прогресса принесет встрече успех;
- ставят реалистичные цели закрытия, которые продвигают продажу вперед.

Планирование прогресса

Достигать своих основных целей лучшим продавцам помогают последовательное планирование и проведение встреч, которые поэтапно продвигают продажу вперед. Что именно делают такие продавцы? Во-первых, они используют мозговой штурм, чтобы найти как можно больше вариантов прогресса, которые будут способствовать продаже. Во-вторых, действительно умелые продавцы выбирают не слишком бросающиеся в глаза оригинальные действия, на которые покупатель, скорее всего, согласится. В-третьих, определив ряд полезных вариантов прогресса, продавец ставит реалистичную цель встречи. Но при этом он предполагает и альтернативные способы действия, которые можно будет предложить покупателю во время реальной встречи, если вдруг что-то пойдет вразрез с запланированным. Такая предусмотрительность повышает вероятность того, что данная встреча завершится прогрессом.

Продавец предоставляет корпорациям пакеты систем мобильной телефонной связи, куда входят комплект оборудования, гарантийное обслуживание, ряд тарифных планов, голосовая почта и еще некоторые услуги. Контактное лицо со стороны покупателя – старший менеджер проекта в отделении телекоммуникаций компании; он один из шести членов команды (возглавляемой директором отделения), который будет принимать окончательное решение о покупке. У покупателя шесть региональных представительств по всей стране. Как продавцу спланировать вторую встречу с этим покупателем? Вот примерный вариант.

Возможный прогресс:

- встретиться с директором отделения; о встрече будет договариваться наш вице-президент по продажам;
- попросить менеджера проекта встретиться с двумя клиентами, довольными нашей продукцией;
- организовать встречу со всеми нашими довольными покупателями;
- получить список критериев отбора поставщиков;
- привести контактное лицо из их компании в наш офис на демонстрацию;
- предложить контактному лицу провести демонстрацию для других членов команды, принимающих

решения;

- найти возможность быть представленным руководителям других отделов.

Менее успешные продавцы получают много отсрочек в тех случаях, где умелые продавцы добиваются прогресса. Почему это происходит?

Причина в том, что для менее успешных продавцов успехом считается достижение целей вроде: собрать информацию о покупателе, построить доверительные отношения с покупателем или заставить покупателя сказать, что ему нравится наша система. На первый взгляд это достойные цели, поскольку всегда важно иметь много информации и правильно строить отношения. Но только сами по себе подобные цели не содержат действия, которое продвигало бы продажу вперед. Это все отсрочки. Продажи требуют большего: им нужно действие – прогресс, – которое двигало бы продажу вперед.

Практикуем мозговой штурм. Возможный прогресс

1. Из списка своих клиентов выберите одного, которого вы планировали посетить в ближайшие две недели.
2. Приняв во внимание текущую стадию цикла продажи данному клиенту и опираясь на имеющиеся у вас знания о его потребностях, проведите мозговой штурм, обсуждая потенциальный прогресс. Старайтесь добиться того, чтобы предложений было много и они были разнообразны. Запланируйте как можно больше действий, способных продвинуть продажу вперед, если клиент на них согласится.
3. В приведенной ниже карточке перечислите все варианты возможного прогресса, которые вы нашли:
4. Тщательно проанализируйте каждое предложение о прогрессе, чтобы убедиться, что в нем содержится продвигающее действие. В противном случае вы добьетесь всего лишь отсрочки.
5. Выберите вариант прогресса, который опирается на наиболее реалистичное действие, которое вы, на ваш взгляд, в состоянии воплотить. Пусть это будет целью вашей встречи с клиентом. Подготовьте также альтернативные предложения, которые можно будет сделать при необходимости.
6. После встречи еще раз внимательно изучите ее результат. Достигли ли вы прогресса?

Проверь себя

Результат встречи

Уверены ли вы в возможных результатах встречи? Попробуйте определить, к какому типу результатов относится каждый из приведенных ниже ответов клиента: *заказу/успеху, прогрессу, отсрочке или отказу/провалу?*

Результат встречи

1. «Я сегодня добился заказа на закупку, поэтому можем начать прямо сейчас».
2. «Нет. Хотя нам понравилось то, что вы показали, мы все же решили обратиться к другой компании».
3. «Ваше предложение очень интересно, и ваша презентация мне тоже понравилась».
4. «Давайте встретимся еще раз как-нибудь в следующем месяце и продолжим обсуждение».
5. «Я не уполномочен самостоятельно принимать решения, но могу организовать вашу встречу с моим боссом на следующей неделе».
6. «Мы подумаем и, возможно, встретимся с вами еще раз».
7. «Если вы сможете включить в предложение оговоренные нами изменения сроков поставки, то я представлю его своим коллегам».

8. «Мне нужно только согласие моего бухгалтера. Если нам все подойдет с точки зрения финансовых критериев, мы заключим сделку».

9. «Нам нужно увидеть, как эта система работает. Можете ли вы организовать в следующий вторник демонстрацию на месте для меня и нашего директора по производству?»

Ответы

1. Продажа. Если покупатель запрашивает документы, это почти всегда верный знак того, что заказ будет сделан.

2. Отказ. Клиент ясно дал вам понять, что не будет покупать у вас.

3. Отсрочка. Покупатель поступает очень мило, говоря вам подобные вещи. Но поскольку эти слова не подразумевают никаких действий, способных продвинуть продажу вперед, это будет всего лишь отсрочка.

4. Отсрочка. Если согласие на другую встречу не предполагает никаких действий, то это просто отсрочка продажи, а не продвижение ее в сторону решения о покупке. А вот если клиент добавляет: «Я приведу с собой одного из вице-президентов отборочного комитета», – то это уже будет прогресс.

5. Прогресс. Это действие, встреча с боссом, которое продвигает продажу к решению о покупке.

6. Отсрочка. С одной стороны, вроде бы это удача, потенциальное согласие на продолжение сделки, но в то же время это может быть стандартная фраза, употребленная, дабы избавиться от продавца. И в таком случае «мысли на тему» не являются действием и не продвигают продажу.

7. Прогресс. В этой ситуации покупатель предлагает два действия: одно – для продавца (включить пункты в предложение), а второе – для себя (представить предложение своим коллегам).

8. Прогресс. Это не заказ или продажа, а также не обещание на 99 процентов. Пока нет гарантированного обязательства подписать договор, вы должны считать такие высказывания продвижением.

9. Прогресс. Покупатель предлагает *три* действия. Из них действие продавца – организовать для покупателя демонстрацию своего товара на месте, а два действия покупателя – посетить эту демонстрацию и привести руководителя производства.

5. СПИН в действии

Хорошие и плохие новости

Более миллиона человек во всем мире научились использовать модель СПИН, и это помогает им продавать эффективнее. Понятно, что в такой большой контрольной группе можно найти и истории ошеломляющего успеха, и несколько отрицательных отзывов, и море идей о том, что делает модель СПИН столь полезной в работе. В этой главе мы предлагаем вашему вниманию несколько мыслей по поводу модели СПИН от тех, кто уже изучил ее, и надеемся, что их опыт поможет вам проще внедрить модель СПИН на практике.

Если бы мы собрали всех этих людей в одном месте и попросили их суммировать свой опыт, вот что они сказали бы.

Хорошие новости

Хорошая новость заключается в том, что модель СПИН работает. Все люди, участвовавшие в опросе, были единодушны в том, что вопросы СПИН приносят успех вне зависимости от того, продаете вы в Токио, Афинах или Амстердаме. По результатам наших исследований, проведенных более чем в 30 странах, становится очевидно, что у использовавших модель СПИН продажи растут. Крупные B2B-продажи в любой точке мира имеют общие черты, которые не зависят от того, к какой культуре вы принадлежите. Конечно, некоторая

культурная специфика существует. К примеру, в Японии очень сложно задавать проблемные вопросы, поскольку в этот момент рискуешь показаться невежливым или назойливым. Однако если задать проблемный вопрос не напрямую, что вполне допускают японские традиции, это принесет огромный успех. И в то же время проблемные вопросы оказываются столь же полезными в странах, где говорить о проблемах можно прямо и открыто. Множество наших участников рассказывают, что вопросы СПИН работают в любой стране, просто надо учесть небольшие отличия в том, как их следует задавать.

Другая хорошая новость состоит в том, что наша модель работает в разных отраслях. Ею пользуются и банки, и хлебопекарни, и консалтинговые фирмы. Как оказывается, в любой отрасли люди успешно применяют модель СПИН для выявления и развития потребностей. Для нас, разработчиков этой модели, такая новость приятна, но не удивительна, поскольку сложные продукты имеют общее: и те и другие решают проблемы покупателей. И управленческий консалтинг, и средство для прочистки труб, и починка телефона – все это решает проблему покупателя. И значит, модель, помогающая выявить, понять и исследовать проблемы, будет полезна при продаже любого комплексного продукта. Но работает ли она при продаже простых и недорогих продуктов – например, товаров массового спроса? Модель СПИН применялась в некоторых розничных магазинах для продажи дорогостоящих товаров, например мебели, и у нас есть сведения, что наша методика работала. Также мы знаем, что с помощью СПИН продавали простые услуги вроде недорогих банковских продуктов (к примеру, сберегательные счета). Но, несмотря на эти положительные результаты, мы должны сказать, что модель, в одних случаях работающая отлично, в других может и разрушать. Вполне реально продавать простые товары, которые можно продать за одну встречу, не пользуясь тем уровнем сложности, который подразумевает модель СПИН.

Итак, хорошие новости о модели СПИН таковы. Эта модель:

- является универсальным средством продажи;
- работает в странах с разными культурными традициями;
- применима в разных отраслях;
- одинаково подходит для продажи услуг и продажи товаров.

Плохие новости

Но есть и плохие новости. Каковы они? Миллион наших пользователей скажут вам, что СПИН намного сложнее, чем кажется. Это не волшебная пилюля, приняв которую вы получаете мгновенный успех в продажах. СПИН – это тяжелая работа. Но не следует забывать, что одно из правил бизнеса заключается в том, что риск и награда всегда взаимосвязаны. Чем большее вознаграждение можно получить за результат, тем сложнее его достичь. Будь вопросы СПИН простыми и автоматически формулирующимися, ими бы уже все пользовались и они бы не давали конкурентного преимущества. Реальность такова, что правильно задавать правильные вопросы – непростой навык, и, чтобы полностью им овладеть, понадобятся годы тренировок. В результате многие, как только проходит энтузиазм первых занятий, бросают начатое на полпути. Любое дело требует усилий. СПИН оказывается труднее, чем думалось поначалу, и поэтому очень многие бросают, особенно те, кто пытается приобрести эти навыки самостоятельно, без помощи систематического тренинга или преподавателя. Это как программа спортивных тренировок: вы знаете, что результатом должны стать бодрость и здоровье, знаете, что это будет вам полезно, но обнаруживаете после недели упражнений, что чувствуете только боль во всем теле и никакой пользы для себя. И сдаетесь. Очень многие – слишком многие, – даже пройдя тренировочную программу СПИН, вернулись к привычке тратить слишком много времени на разговоры с клиентом, опять предпочли рассказывать, а не спрашивать, по-прежнему предлагали решения до того, как проблема покупателя была понята и исследована.

Мы говорили о минусах. А теперь зададим себе несколько вопросов. Можем ли мы чему-то научиться у тех, кто боролся за то, чтобы овладеть моделью СПИН, но не справился с этим? Какой урок могут преподавать люди, начавшие заниматься фитнесом, но бросившие это дело на полпути? Более того, чему мы можем научиться у тех, кто продолжил работать над моделью и в результате не улучшил здоровье, репутацию и продажи?

Учимся планировать

Это самый важный урок, он перевешивает все остальные. А именно: чтобы хорошо продавать, вы должны хорошо планировать. Главный секрет успеха внедрения модели СПИН – инвестиции в планирование. Если бы вы придумывали слоган для рекламных футболок, посвященных продажам, он был бы таким:

В современном мире большинство продаж – сложные. Поэтому планирование – это очень важно. Планирование – это не приступ беспокойства по дороге в офис клиента, не несколько несвязных фраз в начале разговора. Планирование должно быть систематической и целенаправленной деятельностью, целью которой – заставить встречу работать. Без хорошего планирования не будет хороших продаж. Главная причина того, что многие считают модель СПИН трудной для реализации, состоит в том, что они либо не планировали вообще, либо планировали плохо.

Люди постоянно рассказывают нам, что только после того, как они осознали важность планирования встреч и методов планирования вообще, у них произошел настоящий прорыв, сделавший их продажи более успешными. Глава 12 посвящена в основном планированию. Внимательно прочтите ее. Если вы умеете хорошо планировать, то уже прошли больше половины пути к хорошим продажам. Как сказал нам один работник небольшой консалтинговой компании:

«Поначалу я ошибочно считал, что модель СПИН касается только непосредственно продаж. Для меня это было что-то такое, чем не пользуешься и о чем даже не думаешь, пока не окажешься с глазу на глаз с потенциальным клиентом. Но как только я понял, что СПИН – инструмент планирования, дела действительно пошли в гору».

Ориентация на решение проблем

Планирование – важнейший шаг в реализации модели СПИН на практике. Вторым шагом должна стать смена перспективы: людям следует переключить свое сознание с их продуктов на решение проблем. Что это означает? Рассмотрим на примере корпорации Херох, ставшей одной из первых компаний, где внедрялась модель СПИН. Внедрение этой модели показало, насколько эффективно бывает взглянуть на продукт компании с точки зрения проблем клиента.

Пример

Когда факсовые аппараты только появились, их называли телекопирами. Покупали их довольно редко по причине высокой стоимости: прибор стоил порядка 25–30 тысяч долларов. Компания Херох была пионером выпуска телекопиров, предлагаемый ею ассортимент был лучшим из технически доступных на тот момент. Продажи шли ровно, поскольку соревноваться с куда более распространенными на рынке и намного более дешевыми телексом или телетайпом было непросто. В тот момент казалось, что технологическому прогрессу уже больше некуда стремиться. И тогда мы встретились с группой продавцов телекопиров из Херох и попросили рассказать, что же такое они продают. Они поведали о том, что этот прибор способен передавать данные, имеет функции автоответчика, им можно автоматически управлять на расстоянии, и о других его функциях. Другими словами, они рассказали нам о продукте.

Мы научили продавцов думать о своем продукте с точки зрения проблем, которые продукт решает для покупателей. В результате этой работы оказалось, что телекопир решает одну проблему, с которой не в силах справиться телекс: он может отправлять картинку или диаграмму, а не только текст. После этого мы спросили, какие клиенты испытывают проблемы, которые можно решить только с помощью отправки рисунков. Так был составлен список, куда вошли полицейские участки, университеты, больницы и нефтяные компании.

Наибольший интерес в этом списке вызывали нефтяные компании. Один из членов группы где-то прочитал, что British Petroleum исследовала нефтяные месторождения Северного моря, проводила сейсмографические и другие измерения. Дважды в день к буровым платформам летал вертолет, который собирал данные, доставлял их на берег и передавал для расшифровки геологам. Показания сейсмографа представляют собой сложные графики, и поэтому считалось невозможным превратить графики в слова и отправить на берег по телефону или телексу. «Только подумайте, – сказал человек из команды по продаже телекопиров, – будь у них среди оборудования телекопиры, не приходилось бы гонять вертолет. Можно было бы отправлять графики на берег намного быстрее и за очень скромные по сравнению с амортизацией вертолета деньги».

Менее чем через неделю с момента появления этой идеи ВР и некоторые другие нефтяные компании приобрели телекопиры. Эти приобретения обошлись им в сотни тысяч долларов, но сэкономили куда большие суммы.

Мораль проста: думайте о продукте с точки зрения проблем, которые он решает.

Попробуй

Размышляя о своих продуктах с точки зрения решения ими проблем, вы делаете важный шаг к успешному использованию модели СПИН. Но не всегда это так легко, как кажется. Поэтому давайте потренируемся.

1. Определите продукт, который предлагаете.
2. Выберите один конкретный тип покупателя, который мог бы купить ваш продукт. Лучше всего выбрать такой тип покупателя, которому вы хотели бы продавать больше, чем продаете на данный момент.
3. Перечислите характеристики или черты этого продукта. Обращайте особое внимание на характеристики, которые выгодно подчеркивают превосходство вашего продукта по сравнению с конкурирующими.
4. Для каждой характеристики перечислите специфические проблемы, которые она может решить для конкретного типа покупателей, выбранного вами.

Пример

Продукт: микропомпа

Тип покупателя: исследовательская лаборатория

Теперь попробуйте проделать то же самое со своим продуктом.

Продукт: _____

Тип покупателя: _____

Теперь проверьте список проблем, которые вы можете решить для выбранного вами покупателя.

- Описали ли вы специфические проблемы, которые можете решить? (Вроде «Низкий уровень шума микропомпы облегчает другие виды работ в лаборатории», а не «Тихо работающая помпа решает проблему шума».)

- Описали ли вы проблемы с точки зрения покупателя? (Вроде «Лаборатории не всегда могут измерять точное количество примесей в породе», а не «Качественное измерение мощности позволяет повысить точность».)

- Описали ли вы хотя бы одну проблему, где ваш продукт может предложить лучшее решение, которое отличает вас от конкурентов?

Правильный настрой

Правильный настрой на улучшение навыков постановки вопросов – совершенно необходимое условие подготовки по работе с моделью СПИН. Обычно людям трудно научиться правильно задавать вопросы, особенно если задавать их приходится вопреки сильной привычке «рассказывать самому» (которая формируется вследствие ориентации на продукцию). Многие рассказывали нам, что именно оттачивание техники задавания вопросов вызывало у них наибольшие трудности. Ниже приведен типичный пример, который иллюстрирует, насколько тяжело изменить сложившиеся за долгие годы привычки. Этот случай взят из письма нашего читателя:

«Я занимался продажей систем более десяти лет. Прочитав „СПИН-продажи“, я сразу понял, что это поможет мне продавать лучше. Однако на практике все оказалось куда труднее, чем я думал. Две минуты встречи, и от моих вопросов не осталось и следа. Вместо них я стал опять рассказывать о наших продуктах. Я понял, что попался в ловушку своей старой привычки. Это оказалось как наркотик. Я будто не мог заставить себя перестать рассказывать. Думаю, права пословица, которая гласит, что привычка – вторая натура. Я пытаюсь измениться, но нуждаюсь в помощи. Как избавиться от мешающих теперь старых привычек?»

Хороший вопрос. Старые привычки очень сильны. Большинству из нас сложно сопротивляться искушению рассказывать самим, вместо того чтобы задавать вопросы. Тем более что, рассказывая сами, мы получаем массу преимуществ. Например:

- рассказывать *быстрее*. А поскольку разговор идет быстрее, то, следовательно, нам кажется, что он

продвигается вперед;

– рассказывать *проще*. Это требует от нас намного меньше подготовительной работы в виде планирования и даже просто размышления над разговором;

– рассказывать *безопаснее*. Рассказчик управляет разговором, он водитель, которому из его кресла не в пример проще контролировать беседу. И наоборот, когда покупатель начинает задавать вопросы, он пересаживается на водительское место, и вы уже чувствуете намного больший риск.

Неудивительно, что многие чувствуют себя комфортнее, продавая с помощью рассказа, а не задавая вопросы. Но опасность этого в том, что рассказывать хотя и проще, но зато намного менее эффективно. Больше того: как написал наш читатель, это как *наркотик*. Побороть привычку рассказывать очень трудно. Многие пытались ее сломать и потерпели неудачу. Как же вам избежать использования старых моделей работы и не дать им стать помехой на пути эффективных навыков продажи?

Важный шаг на пути к избавлению от привычки рассказывать вы сделаете, если настроите себя на задавание вопросов. Начните думать об этом слогане на футболке:

Почему эта мысль так глубока, что заслужила почетное место в Зале славы дзен-футболок?

Простой эксперимент

Вот простой эксперимент, который вы можете провести самостоятельно.

1. Выберите человека, который согласится стать «подопытным» в этом маленьком тесте.

2. Выберите тему, в которой ваша жертва разбирается намного лучше, чем вы, – например, хобби или какая-то профессиональная область.

3. Возьмите магнитофон и запишите разговор, который вы будете вести с жертвой в течение десяти минут. Ваша цель – понять предмет, занимающий вашу жертву.

4. Затем выберите другую тему, где вашей целью станет в чем-либо убедить жертву, например, попытайтесь заинтересовать ее вашим хобби или уговаривайте заняться чем-то новым или необычным. Запишите десять минут и этого разговора.

5. Прослушайте и проанализируйте оба разговора, пользуясь предложенными ниже формами для анализа. Ставьте палочку каждые 15 секунд в зависимости от того, кто задает вопросы или отвечает на них. Ваши результаты будут выглядеть примерно так.

А. Проанализируйте запись разговора, где вашей целью было **понять**.

Основываясь на вашем анализе, ответьте на вопросы:

– кто говорил больше: вы или жертва?

– вы больше *рассказывали* или *задавали вопросы*, когда стояла цель *понять*?

Б. Проанализируйте запись разговора, целью которого было убедить.

Исходя из данных анализа, ответьте на вопросы:

– кто говорил больше: вы или жертва?

– вы больше *рассказывали* или *задавали вопросы*, когда стояла цель *убедить*?

– чем этот разговор похож на тот, где целью было *понять*?

Результаты этого маленького эксперимента обычно довольно драматические. Даже если вы знаете, чем все эти разговоры закончатся, проверить это на себе – ужасно. Большинство людей с удивлением обнаруживают:

– насколько больше они рассказывают, когда пытаются *убедить*, по сравнению с тем, когда пытаются

понять;

- они настолько много рассказывают, пытаются *убедить*, что это просто поражает воображение;
- пытаются *понять*, они больше спрашивают и мало рассказывают.

Данный тест наглядно показывает, насколько наш внутренний настрой влияет на наше поведение, то есть на то, задаем мы вопросы или нет. Если вы настроились на *понимание* своих клиентов, а не *убеждение* их, то вы будете автоматически задавать много вопросов. Но здесь вы можете спросить: «Разве убедить – не цель продажи? Если я настроюсь на понимание вместо убеждения, чем это поможет мне продавать?» Ответ на ваш вопрос будет очень парадоксален. И именно такие парадоксы делают психологию намного более интересной, чем логика.

Лучший способ убедить – не убеждать. Большинство лучших продавцов, работу которых мы изучали более двадцати лет (а у нас была уникальная возможность работать с мировыми знаменитостями в сфере продаж), гораздо больше внимания уделяют пониманию, чем убеждению. Они проявляют искреннее и ненасытное любопытство в отношении своих клиентов. Они действительно интересуются тем, как их покупатели видят мир. Они хотят услышать о проблемах и тревогах покупателей и понять скрытый смысл происходящего с ними. Вряд ли убеждение касается всего этого. Как говорил один преуспевающий руководитель крупной консалтинговой компании:

«Никогда ни в чем не убеждайте своих клиентов: клиенты сами себя убедят. Ваша задача – понять, что важно для ваших клиентов. Вам нужно почувствовать их проблемы именно так, как они их ощущают. Вы должны сидеть по их сторону стола и смотреть на мир их глазами».

Трудно найти лучшее описание модели СПИН в действии.

6. Сосредоточимся на потребностях покупателя

Обзор

Потребность – это высказывание покупателя, выражающее нужду или желание, возникшие у покупателя, удовлетворить которые может продавец. Ключевыми являются два типа потребностей.

Что требуется?

- Скрытые потребности – недостаточно четкое выражение покупателем своей проблемы, трудности или недовольства текущей ситуацией.
- Явные потребности – осознанное выражение покупателем желания, необходимости или намерения действовать.

Клиенты не станут покупать до тех пор, пока у них не появятся потребности, которые способен удовлетворить ваш продукт. Наше исследование показало, что в крупных продажах два типа потребностей совершенно по-разному влияют на успех сделки.

Как потребности связаны с успехом продаж?

- Успешные продавцы выявляют практически то же количество скрытых потребностей, что и неуспешные.
- Однако успешные продавцы выявляют *более чем в два раза больше* явных потребностей по сравнению с неуспешными.

Итак, в крупных продажах ключ к успеху – *эффективное развитие явных потребностей*. Но сначала вам следует выявить и понять скрытые потребности, то есть проблемы и недовольства, потому что именно из них в дальнейшем выстраивается продажа.

Если высказывание покупателя описывает проблему, недовольство или трудность, это скрытая потребность. Например:

Я расстроен тем, что здесь заставляют ждать обслуживания.

Поломки становятся проблемой, когда...

Меня беспокоит рост процентных ставок на...

Если покупатель выражает явную нужду или желание получить решение, которое вы можете предоставить, это явная потребность, например:

Мне нужно меньшее время реакции...

Мне действительно нужна надежность 99 процентов.

В идеале процент должен быть фиксированным на уровне...

Проверь себя

Определите, какие из приведенных ниже высказываний можно отнести к скрытым потребностям, а какие – к явным.

Скрытые или явные потребности?

1. «Мои ежемесячные почтовые расходы слишком высоки».
2. «Мне нужен способ сократить почтовые расходы».
3. «Я ищу что-то, что позволило бы мне лучше прогнозировать наши продажи».
4. «Меня беспокоит возросшая конкуренция со стороны других подрядчиков».
5. «В последнее время моей машине часто требуется дорогостоящий ремонт».
6. «Мне нужна недорогая в обслуживании машина».
7. «В идеале, будь у нас правильное оборудование, мы бы могли воспроизводить документы в цвете».
8. «Наши пациенты жалуются на необходимость ждать целый час после регистрации. Некоторые из них, разочарованные этим обстоятельством, больше к нам не приходят».
9. «Нам действительно нужно, чтобы каждый сотрудник мог автоматически отправлять сообщения любому другому сотруднику, находящемуся вдали от офиса».
10. «Наши коммуникационные системы не так универсальны, как хотелось бы».

Ответы

1. **Скрытая потребность.** «Слишком высоки» – обозначает недовольство покупателя.
2. **Явная потребность.** «Мне нужен способ» – обозначает желание.
3. **Явная потребность.** «Я ищу» – выражает желание или потребность.
4. **Скрытая потребность.** «Меня беспокоит» – обозначает проблему или трудность.
5. **Скрытая потребность.** Покупатель описывает недовольство существующей ситуацией.
6. **Явная потребность.** Явное высказывание того, чего хочет покупатель.

7. Явная потребность. «В идеале» – обозначает желание получить конкретное решение.

8. Скрытая потребность. «Жалуются и больше не приходят» – отражает недовольство.

9. Явная потребность. «Нам действительно нужно» – четко обозначает, чего хочет покупатель.

10. Скрытая потребность. «Не так универсальны, как хотелось бы» – описывает нежелательное состояние дел.

Примечание. Если затрудняетесь определить тип потребности, относитесь к ней как к скрытой, а не как к явной.

Как развиваются потребности

Когда потенциальных покупателей все устраивает в текущем состоянии дел, у них нет потребности что-то менять. И как тогда узнать, что у нас появилась потребность? Очень просто: мы больше не чувствуем, что на все сто процентов довольны существующей ситуацией. И постепенно, по мере роста нашего недовольства, растет и потребность в решении.

Что значит «быть полностью довольным»? То есть не видеть необходимости что-то менять. Ни одно изменение не может улучшить имеющегося совершенства. Искренне удовлетворенный человек абсолютно счастлив при существующем положении вещей. А поскольку он не ощущает необходимости изменений, то он и не купит ваши продукты. Нет потребностей – нет и продаж.

Откуда возникает потребность? Что превращает ситуацию, когда ничего не надо, в такую, при которой продажа становится возможной? Превращение совершенной ситуации в уже не столь совершенную. Вы только что купили новую машину, и она кажется вам совершенством, но через какое-то время вы замечаете небольшие, но раздражающие мелочи: непривычный шум в салоне, крохотную царапину на двери... Всего этого недостаточно для покупки новой машины, однако процесс распада совершенного образа начался. Недовольство, скрытое разрушение, развитие потребностей – все это медленно надвигается на совершенный мир вашей новой машины. Идет время, ваша машина стареет, проблем становится все больше, и ваше недовольство растет. В терминах модели СПИН – у вас созрела скрытая потребность.

Но хотя, как мы видели, скрытые потребности способствуют изменениям, они не ведут напрямую к крупным продажам. Да, у многих людей их машины в чем-то вызывают недовольство, но с этим недовольством они вполне могут жить. Чтобы недовольство превратилось в намерение действовать, оно должно стать по-настоящему сильным. И тогда человек начнет посещать салоны, читать отзывы потребителей и участвовать в тест-драйвах. Недовольство превращается в намерение что-то изменить. Другими словами, скрытые потребности становятся явными.

Итак, проблемы или потребности должны развиваться, прежде чем потенциальный покупатель что-то купит. То есть проблема должна быть определена, должна иметь срочность и должна превращаться в явную потребность (четкое, ясное желание или нужду в решении), которую может удовлетворить ваш продукт.

– В простых продажах для того, чтобы развить проблемы до уровня явных потребностей, не требуется много навыков.

– Для более сложных продаж необходимо иметь большое количество навыков – для выявления и развития проблем покупателя (или скрытых потребностей) до уровня явных потребностей.

Задавать вопросы модели СПИН (подробно в главах 7-10) фактически означает участвовать в процессе совместного открытия и понимания, сосредоточенном на проблемах покупателя, его потребностях и нуждах.

Успешные продавцы умеют превосходно задавать вопросы, которые помогают им выявить и развить потребности. Эти навыки – суть стадии исследования, о которой рассказывалось в главе 4.

Самая большая ошибка, которую совершают менее успешные продавцы при развитии потребностей, – это преждевременное предложение решения как ответ на скрытую потребность клиента. Успешные продавцы, наоборот, продолжают задавать вопросы, выявлять и развивать скрытые потребности клиента до тех пор,

пока они не превратятся в явные.

Необходимо всегда помнить, что если в сложной продаже перейти к решению слишком рано, то есть до того, как потребности полностью развиты, это может привести к полному провалу продажи. Почему?

Уравнение ценности

Когда перед человеком встает необходимость что-то купить, ему приходится искать баланс между двумя противоположными факторами – серьезностью проблемы и затратами на ее решение.

Уравнение ценности

Затраты на некую продажу относительно невелики, поэтому даже неглубокие потребности могут быть реализованы. Но если продажа крупная, а значит, дорогостоящая, клиент должен быть уверен, что серьезность проблемы многократно перевешивает высокую стоимость решения.

Например, карманные калькуляторы, впервые появившись, сразу породили волну недовольства громоздкостью и неудобствами больших настольных калькуляторов – и в этом выражалась скрытая потребность в новом решении. При этом немаловажно, что затраты на карманный калькулятор составляли менее одной пятой от затрат на традиционный настольный вариант. То есть карманные калькуляторы предлагали множество возможностей за очень скромные деньги. Получается, что затраты на новое решение были столь низки, а преимущества его столь весомы, что скрытой потребности оказалось достаточно, чтобы перетянуть решение в пользу покупки.

Калькуляторы – типичная мелкая покупка, в случае с которой недовольство (то есть скрытые потребности) оказывается достаточным для продажи.

Уравнение ценности и сложные продажи

Как понять значимость крупной продажи для покупателя? Используйте уравнение ценности. Если клиент видит возникшую проблему как незначительную, а затраты как высокие, вы не сможете продать ему товар. *Однако когда для покупателя проблема масштабнее, чем затраты на ее решение, то скорее всего он купит.*

Проблемы недостаточно серьезны

Проблемы достаточно серьезны

Простые персональные компьютеры, впервые появившись на рынке, позволили профессиональному пользователю выполнять связанный с цифрами анализ, создавать и править документы, а также выполнять множество других функций. Возможности, которые предлагали первые ПК, были сравнимы с возможностями сервера, но стоили в несколько раз дешевле, однако общая стоимость данного решения была для покупателя по-прежнему высокой по сравнению со стоимостью калькулятора в предыдущем примере.

Почему большинство компаний ждали до середины 1980-х, прежде чем заменить свои машинописные бюро на отделы текстовой обработки, а затем ждали еще дольше, чтобы закупить ПК и протянуть сеть для использования профессионалами?

Они ждали, пока недовольство – их восприятие серьезности бизнес-проблем – не станет настолько сильным, чтобы покупатель склонился к решению купить. Только тогда, когда от медленной работы стала страдать деловая активность, компании наконец поняли, что потеря качества, слишком долгий цикл, нехватка квалифицированного персонала и усиление конкуренции приводят к потере покупателей. Компаниям понадобился способ улучшить качество, приобрести гибкость и универсальность и повысить эффективность и продуктивность использования своих ресурсов.

Лишь в тот момент, когда для покупателей проблемы стали достаточно серьезными, они посмотрели на покупку ПК под другим углом. И тогда роскошь стала необходимостью, способом решения основных бизнес-проблем. В конце концов компании закупили ПК, ибо воспринимали свои проблемы как *вопрос жизни и смерти*. Они почувствовали явную потребность в изменении.

Заставляем уравнение ценности работать для вашего типа продажи

Не важно, что вы продаете: компьютеры, грузовики или услуги архитектурного бюро. Сначала вам надо спросить себя: «Чем предлагаемое мной решение лучше решения конкурентов?» Ответом будет явная потребность, которую и должен выразить ваш покупатель. Для достижения этой цели вы должны задавать вопросы так, чтобы они выявили одну или больше скрытых потребностей, которые вы сможете развить до уровня явных, которые, в свою очередь, сможет удовлетворить ваше решение.

Возвращайтесь обратно к проблеме!

Часто явная потребность, на которую отвечает ваше решение, вырастает из *нескольких* скрытых потребностей, которые вы развиваете.

Пример

Учимся возвращаться к проблемам клиента

Теперь ваша очередь.

1. У вас есть решение, которое превосходит решения конкурентов. Вы хотите, чтобы покупатель высказал свое желание в виде явной потребности получить именно это решение.
2. Перечислите конкретные проблемы покупателя, которые может устранить ваше решение. Используйте вопросы СПИН, чтобы развить эти скрытые потребности до явных.

Помимо основ

На практике развитие потребностей может оказаться довольно сложным процессом, особенно в крупных продажах. Этот и другие разделы глав 7-11 содержат инструкции, которые помогут вам в более сложных ситуациях продажи.

Стратегии развития потребностей по нескольким функциям

Поскольку обычно в сложных продажах приобретаемое решение может иметь значение для нескольких функциональных областей или зон ответственности, необходимо, чтобы люди, задействованные в этих функциях, еще до покупки решения осознали свои явные потребности. Однако на практике потребности разных подразделений редко совпадают, так как они несут разную ответственность и выполняют разные функции, поэтому маловероятно, что даже два из них будут иметь абсолютно одинаковые потребности. Для развития потребностей в крупных продажах можно воспользоваться двумя стратегиями:

– с помощью навыков исследования и развития потребностей достроить каждую скрытую потребность до явной. Далее в сравнительно простых продажах способность развивать потребности таким образом является важным фактором вашего успеха;

– усилить потребность клиента, объединив несколько мелких потребностей разных людей или департаментов. При работе с крупным клиентом успешные продавцы рассматривают целиком бизнес-процесс или цикл, задействующие несколько функций, затем выявляют потребности каждого департамента и помогают покупателям понять связь между разными потребностями.

Допустим, возникла проблема в одном из департаментов. И решить ее может отдельный покупатель, но он не хочет этого делать, потому что сама по себе эта проблема недостаточно велика, чтобы обосновать покупку. Опытный продавец будет искать способы связать индивидуальные проблемы в единую глобальную, способную воздействовать на всю компанию в целом.

Как только значимость проблемы вышла за пределы одного департамента, предложите клиенту ваше решение, которое способно помочь многим подразделениям: в такой ситуации затраты на решение наверняка

сочтут более приемлемыми.

Также помните, что успех этой стратегии по-прежнему базируется на вашей способности развить потребности каждого отдельного человека, которому вы продаете. Прежде чем вы сумеете объединить потребности, придется выявить и развить их у каждого человека индивидуально.

Продажи могут начинаться с явной потребности

В этой главе мы рассматривали, как развить потребности клиента от стадии легкого недовольства до уровня явной потребности в изменении. Однако это нужно не всегда, поскольку в реальном мире многие продажи начинаются с явной потребности.

Если покупатель уже на первой встрече сказал вам: «Мне нужна скорость, а вы предлагаете скорость меньше, чем конкуренты», то в таком случае продажа начинается с явной потребности, которую вы не в состоянии удовлетворить. Успешные продавцы в данном случае возвращают покупателя обратно к скрытым потребностям и развивают их в другом направлении, например:

Продавец: Вот вы говорите «скорость», потому что у нашего продукта проблема с временем оборачиваемости? Не появляется ли это время из-за большего времени на перезагрузку, чем требуется имеющемуся у вас оборудованию?

Покупатель: Что ж... Не думал об этом.

Продавец: Итак, будь у вас машина, подобная нашей, но требующая очень мало времени на перезагрузку, ваша проблема со скоростью разрешилась бы?

Покупатель: Да, наверняка разрешилась бы.

В четырех следующих главах вы узнаете, как вопросы СПИН помогают выявить подобные проблемы, а также как эти проблемы развивать до уровня явных потребностей, которые могут удовлетворить ваши продукты.

7. Ситуационные вопросы

Обзор

Что такое ситуационный вопрос?

Ситуационный вопрос позволяет выяснить:

- общие данные;
- факты о текущей ситуации в компании покупателя.

Зачем задавать ситуационные вопросы?

Они выявляют контекст, в котором проблемы покупателя становятся более очевидными.

Цель вопросов в крупных продажах – выявить скрытые потребности и развить их до уровня явных. Поэтому эффективные продавцы задают ситуационные вопросы, но делают это выборочно, поскольку им надо только:

- собрать нейтральную фактическую информацию, помогающую понять ситуацию в компании клиента;
- определить собственную исходную позицию для принятия решения о том, какие потенциальные проблемы и неудовлетворенности в компании клиента исследовать.

Наше исследование показывает, что неопытные продавцы часто задают слишком много ситуационных

вопросов или задают вопросы, лишние в сложившейся ситуации. Ситуационные вопросы очень важны для успешных продаж, но, излишне увлекаясь ими, продавец может потерять доверие покупателя.

Что же это значит на самом деле?

Лучшие способы использования ситуационных вопросов:

- выполнять домашнее задание, то есть заранее, до встречи, узнавать базовую информацию о покупателе, чтобы потом не спрашивать его об очевидном;
- сфокусировать ситуационные вопросы на получении ключевой информации в тех областях, в которых наиболее вероятно выявить проблемы покупателя, и развить эту информацию до уровня явных потребностей.

Проверь себя

Этот раздел посвящен тому, как эффективно использовать ситуационные вопросы. Но прежде чем мы займемся этим, давайте убедимся, что вы точно знаете, чем эти вопросы отличаются от всех остальных. Определите, какие из приведенных ниже примеров можно отнести к ситуационным вопросам.

Ситуационные ли это вопросы?

1. Какова средняя еженедельная производительность этого завода?
2. Какой объем запасов вы храните на складе?
3. Есть ли у вас проблемы с неподтвержденными заказами на какой-либо товар?
4. Довольны ли вы своей системой пополнения товаров?
5. Прав ли я, предполагая, что вы столкнулись с серьезной конкуренцией в лице мелких субподрядчиков?
6. Когда вы впервые заметили, что экскаватор стали использовать чаще?
7. Беспокоит ли вас, что увеличение частоты использования может повысить ваши затраты на обслуживание?
8. Численность сотрудников, для которых изменился план льгот, соответствует вашим первоначальным прогнозам?

Ответы

1. Да. Запрашивается общая информация.
2. Да. Стремление понять, как работает компания.
3. Нет. Продавец говорит об общих проблемах. То есть это *проблемный* вопрос. О вопросах такого типа мы подробнее расскажем в главе 8.
4. Нет. Опять проблемный вопрос, заданный косвенно.
5. Да. Продавец проверяет, понял ли он текущую ситуацию, сложившуюся у покупателя. *Примечание.* Если спросить: «Вас беспокоит серьезная конкуренция со стороны мелких субподрядчиков?» – то это будет проблемный вопрос.
6. Да. Продавец спрашивает о факте. Проблема еще не выявлена.
7. Нет. Вопрос выясняет, что может беспокоить покупателя («Беспокоит ли вас...?») с точки зрения увеличения рабочей нагрузки. То есть это проблемный вопрос, но непростой: если покупатель уже понял, что возросшая рабочая нагрузка обернулась для него проблемой, то это будет извлекающий вопрос (здесь спрашивается, как именно проблема нагрузки отразилась на затратах на обслуживание).

8. Да. Продавец выясняет нейтральный факт. Если покупатель ответит, что количество не соответствует исходному прогнозу, то продавец может задать проблемный вопрос, что позволит ему определить, доволен или нет покупатель невыполнением плана.

Эффективное использование ситуационных вопросов

Вы выполнили домашнюю работу по получению базовой информации о бизнесе потенциального покупателя, и теперь вам следует спланировать ситуационные вопросы, которые вы зададите ему при личной встрече.

Не превращайтесь в прокурора – станьте помощником в решении проблемы

Для начала два очень важных момента по поводу ситуационных вопросов:

1. Подбирайте такие ситуационные вопросы, которые помогут вам выяснить нужную информацию и при этом не спрашивать слишком много.
2. Формулируйте ситуационные вопросы таким образом, чтобы помочь покупателю увидеть в вас человека, решающего проблемы, а не прокурора.

Теперь рассмотрим каждый момент по очереди.

Выбор ситуационных вопросов и их планирование

Правильно ориентируйте ваши ситуационные вопросы: это позволит не перегрузить покупателя лишними разговорами, которые, возможно, полезны вам (они дают информацию), но скучны ему. Переизбыток вопросов может даже привести к срыву продажи в самом начале стадии исследования.

Лучший способ избежать ненужных ситуационных вопросов:

- задавать только такие вопросы, у которых есть ясная цель;
- задавать вопросы, связанные с проблемами, которые, на ваш взгляд, есть у покупателя и которые может решить ваш продукт.

Чуть позже в этой главе мы обсудим, когда следует и когда не следует задавать ситуационные вопросы.

А существует ли практический метод подготовки соответствующих случаю ситуационных вопросов? Да. Вспомните *планирование до начала встречи*, которое вы выполняли для прогнозирования скрытых и явных потребностей в первых главах. Примерно таким же методом можно заранее, до встречи с покупателем, подготовить и ситуационные вопросы.

1. Перечислите некоторые потенциальные проблемы, которые может решить ваш продукт.
2. Определите, какая фактическая информация вам потребуется, прежде чем вы сможете эффективно исследовать эти проблемы.

Для примера, подобного тому, что приведен чуть ниже, может быть несколько ответов. Однако общим в них является то, что:

- *правильный* ситуационный вопрос может плавно и естественно привести к обсуждению потенциальной проблемы;
- вам потребуется задать несколько ситуационных вопросов, прежде чем вы получите достаточно базовой информации, которая позволит вам начать исследование проблемной области.

Пример

Продукт: автоматизированная система хранения Покупатель: компания V. P. of Logistics

1. Проблема потенциального покупателя (которую вы можете решить): недостаточная вместимость хранилища

2. Ситуационная информация, необходимая до начала исследования проблемы:

Теперь опробуйте этот подход, используя свой собственный продукт.

Продукт: _____

Покупатель: _____

1. Проблема потенциального покупателя (которую вы можете решить):

2. Ситуационная информация, необходимая до начала исследования проблемы:

Формулирование ситуационных вопросов и привязывание их к словам клиента

Иногда получить исчерпывающую информацию вы можете еще до того, как перейдете к выяснению проблемы. На этой начальной стадии обычно интерес покупателя относительно невысок, и значит, следует формулировать вопросы таким образом, чтобы ваши покупатели или клиенты воспринимали их как наиболее адекватные.

Нормальных покупателей раздражает, когда продавец обрушивает на них град бесполовых и по большей части неуместных вопросов, подобных тем, что задает консультант по безопасности труда в приведенном ниже примере:

Какого рода экскаваторы вы производите?

Какие чипы они используют?

Как вы храните свои чипы?

Сколько лет местному заводу?

Кто отвечает за безопасность на заводе?

Сколько человек работает в ночную смену?

Подобные неумные вопросы из разряда «кто, что, как, когда и где» могут восприниматься как требование информации, а не попытка понять суть работы в компании вашего клиента.

Как не вызвать такого негативного восприятия? Ответ: *привязывайте ваши вопросы к высказываниям клиента*. Так вы можете сделать их менее непонятными для покупателя, в привязанных вопросах он увидит ваше естественное желание понять его деловые проблемы:

– Привязка к *высказываниям покупателя* может объединить ряд вопросов в логический и целостный паттерн.

– Привязка к *личным наблюдениям* может добавить разнообразия вашим вопросам и удивить покупателя вашей расторопностью.

– Привязка к *ситуациям третьей стороны* может повысить доверие к вам в случае, если вы продемонстрируете понимание и знание бизнеса вашего клиента.

А теперь рассмотрим некоторые указанные моменты на примере приведенного ниже разговора.

Продавец: Какие экскаваторы вы выпускаете на этом заводе?

Покупатель: В нашу номенклатуру входит целый ряд наименований, однако основная продукция – мегаэкскаваторы.

Продавец: Мегаэкскаваторы? Какие детали вы используете? *(Привязка к высказыванию покупателя.)*

Покупатель: Мы используем два типа: первый – Cirrus общего назначения, а второй – Terra для специализированных трехмерных функций.

Продавец: Мне известна обычная практика многих производителей экскаваторов держать трехмесячный запас Terra на складе запчастей, чтобы не зависеть от случайностей с импортом. В вашей компании такое тоже существует? *(Привязка к ситуации третьей стороны.)*

Покупатель: Да. На самом деле спрос на наши мегаэкскаваторы настолько вырос за последние два квартала, что фактически мы держим на складе на 20 % больше запчастей, чем вы сказали.

Продавец: Во время экскурсии по заводу я заметил позади сборочного цеха большую запертую «чистую комнату». Вы там храните свои детали? *(Привязки к высказыванию покупателя и личным наблюдениям.)*

Покупатель: Да, именно там мы хранили все чувствительные к воздействиям окружающей среды детали до тех пор, пока в прошлом месяце из-за их переизбытка не пришлось соорудить дополнительный склад в здании 2.

Продавец: Здание 2 выглядит старше первого. Когда построили каждое из них? *(Привязки к высказыванию покупателя и личным наблюдениям.)*

Покупатель: Второе здание было построено в 1920-е годы. Тогда оно было первым помещением завода. Первое здание мы построили в начале 1960-х, чтобы улучшить обслуживание своего более нового оборудования.

Продавец: Вот как! А ведь сегодня, когда цены на детали составляют от 60 до 75 долларов за каждую и при увеличившемся объеме хранимых на складе запчастей, получается, что ваши фактические наличные запасы могут быть намного выше, чем обычно. Правильно я понимаю? *(Привязки к высказыванию покупателя и информации третьей стороны.)*

Покупатель: Да. Это настоящая проблема для финансового директора и нашего менеджера по безопасности. *(Покупатель выражает скрытую потребность, которую вы можете развить.)*

Когда задавать ситуационные вопросы и когда избегать их

Главная проблема с ситуационными вопросами заключается не в том, что продавцы не задают их, а в том, что задают их беспорядочно. А ведь ситуационные вопросы полезны только тогда, когда они продуманно сформулированы и вплетены в беседу естественным образом. Своевременно задавать ситуационные вопросы, заранее определив области высокого и низкого риска, – вот еще один ключ к их эффективному использованию.

Ситуационные вопросы в областях с низким уровнем риска

В перечисленных ниже случаях использование ситуационных вопросов характеризуется низким риском и высокой отдачей.

– *Новые клиенты.* Общаясь с новыми покупателями, задавать ситуационные вопросы безопасно, поскольку вы еще мало знаете об их бизнесе и покупатели ждут, что их будут расспрашивать. Пока вы этого не сделаете, они не станут доверять вашему решению. Однако не подсаживайтесь на привычку использовать простые и безопасные ситуационные вопросы: для вас важнее перейти к тому, что действительно интересует ваших клиентов, – к их проблемам и тому, как вы сможете эти проблемы решить.

– *Начало цикла продажи.* Если ситуационные вопросы в начале встречи подобраны правильно, то они могут легко превратиться в проблемные, причем эта перемена не будет воспринята покупателем как грубое и назойливое вмешательство. Задав сначала несколько фокусных, нейтральных и косвенных ситуационных вопросов относительно текущей деятельности клиента, тем самым вы подготовите почву для эффективных

проблемных вопросов.

– *Изменение ситуации.* Когда вы работаете с давними клиентами, вам важно иметь ясное представление о том, что происходит в их компании. Будучи информированным и находясь в курсе событий, вы сумеете увидеть потенциальные новые направления бизнеса или предотвратите вероятную потерю клиента, быстро отреагировав на внутренние перемены у клиента – например, в случае реструктуризации компании или изменений на рынке покупателя.

Ситуационные вопросы в областях высокого риска

Продавцы очень любят ситуационные вопросы, поскольку их очень просто задавать, и прибегают к ним даже тогда, когда этого делать не следует, – как в приведенных ниже примерах с высоким уровнем риска. *Не делайте этого!* Так вы сначала потеряете доверие, а потом можете потерять и продажу. Итак, когда не стоит задавать ситуационных вопросов?

– *На поздних этапах цикла продажи.* Не спрашивайте, даже если вы не собрали достаточно общей информации (возможно, потому, что не очень прислушивались к словам покупателя или слишком рано начали задавать вопросы) или, если вы совершили все возможное, но покупатель все равно не сделал заказ или не подписал контракт, вы не можете придумать, что бы еще сказать.

– *Если они не связаны с интересующим вас бизнесом.* Фактором риска здесь будет информация, которой вы не сможете воспользоваться, или, еще хуже, выявление проблем, которые вы не сможете решить. Цель ситуационных вопросов для продавца – найти сферы недовольства, которые он может исправить. Поэтому при встрече с потенциальными покупателями продавцу лучше потратить время на определение и развитие тех потребностей, которые он может удовлетворить.

– *Чрезмерное использование ситуационных вопросов.* Некоторые менее эффективные продавцы задают слишком много ситуационных вопросов независимо от того, помогут ли они решить обнаруженные проблемы. Изобилие вопросов также может привести к тому, что покупатель потеряет терпение и продавец станет вызывать у него раздражение, особенно если клиент воспринимает его как прокурора, на допрос к которому он попал. Жизненно важно перейти к проблемным областям сразу же, как только вы соберете достаточно базовой информации.

– *В деликатных или потенциально уязвимых областях.* Например, вопрос об уровне полномочий вашего контакта или о сфере конфликта между департаментом вашего контакта и другим департаментом. Деликатную информацию лучше собирать косвенно и на более позднем этапе продажи, когда установится доверие.

Помимо основ

Добавим к сказанному выше еще несколько рекомендаций.

Последовательность вопросов СПИН должна быть гибкой

Успешные продавцы фокусируются на определении, понимании и развитии проблем покупателей. То есть вместо того, чтобы задавать массу ситуационных вопросов в начале встречи, они спрашивают покупателей тогда, когда это имеет смысл для уточнения и исследования проблем, по мере их реального выявления. Например:

Вы сказали, что ваша основная проблема – это текучесть персонала. Чтобы мне было понятнее, не могли бы вы уточнить некоторые факты? К примеру, каковы зарплаты в вашей компании по сравнению с зарплатами в фирмах-конкурентах? Насколько часто вы пересматриваете соцпакет?

Покупатели куда охотнее отвечают на ситуационные вопросы, если верят, что они задаются для лучшего понимания важных для них проблем.

Лучше задавать подходящие вопросы, чем показывать и рассказывать

Некоторые ситуационные вопросы адекватнее других. Например:

Как вы отреагировали на недавние изменения в антимонопольном законодательстве? (Звучит более адекватно, чем «Как давно вы занимаетесь бизнесом?».)

Не пытайтесь продемонстрировать свою эрудицию при помощи рассказа: вопросы вызовут куда больше доверия к вам. То есть вместо того, чтобы толкать речь о системах интеграции, вам лучше задать подходящие ситуационные вопросы в соответствующие моменты стадии исследования. Этим вы добьетесь большего доверия. К примеру:

Каким образом вы интегрируете конфигурации спутников со своей основной платформой?

Старайтесь выиграть время на обдумывание

Задавать ситуационные вопросы легко, но вот эффект от них не всегда мощный. Но порой и они полезны, потому что могут дать вам время на обдумывание, на формулирование более нужных проблемных и извлекающих вопросов.

У опытных продавцов обычно всегда имеется про запас несколько ситуационных вопросов, которые они могут задать, дабы дать себе некоторую передышку или время на размышление и планирование проблемных или извлекающих вопросов, связанных с выяснившимися проблемами.

Краткий тест

1. Какова цель ситуационных вопросов?

- а) Выявить скрытые потребности.
- б) Установить контекст для выявления проблем покупателей.
- в) Исследовать предпосылки проблем покупателей.

2. Какие из перечисленных ниже вопросов ситуационные?

- а) Сколько грузовиков стоит у вас в депо?
- б) Создает ли для вас проблемы использование сторонних подрядчиков?
- в) Большинство обращений в вашу компанию происходит со стороны других юридических фирм?

3. Какие из перечисленных ниже областей являются высокорискованными для ситуационных вопросов?

- а) В конце цикла продажи.
- б) С новыми перспективными покупателями.
- в) Когда ситуация изменилась.
- г) В сферах бизнеса, не относящихся к вашему продукту.

4. Ситуационные вопросы могут быть более эффективны в случае:

- а) Выяснения каждой подробности деятельности клиента.
- б) Привязки ваших вопросов к высказываниям покупателя.

в) Фокусирования ваших вопросов на сферах, которые могут выявить проблемы, которые, в свою очередь, вы можете решить для покупателя.

Ответы

- 1. (б) – целью ситуационных вопросов является определение контекста проблем покупателя.

2. (а) и (в) – ситуационные вопросы; (б) – проблемный вопрос.
3. (а) и (г) – области высокого риска для ситуационных вопросов.
4. (б) и (в) – повысят эффективность ситуационных вопросов.

8. Проблемные вопросы

Обзор

Что такое проблемный вопрос?

Проблемные вопросы – это вопросы о:

- проблемах;
- трудностях;
- неудовлетворенности существующей ситуацией.

Зачем задавать проблемные вопросы?

Они помогают вам продавать, так как:

- люди покупают только в том случае, если у них есть потребности;
- потребности практически всегда начинаются с проблемы или неудовлетворенности текущей ситуацией;
- чем яснее и четче проблема, тем выше вероятность покупки вашего решения.

Чтобы продажи были эффективными, следует сначала выявить проблемы, трудности или неудовлетворенность, то есть некоторые скрытые потребности. И для этого вам понадобятся проблемные вопросы, цель которых:

- обнаружить скрытые потребности покупателя;
- уточнить трудности и неудовлетворенность покупателя;
- добиться совместного понимания проблем покупателя.

Наше исследование показало, что проблемные вопросы чаще задают опытные продавцы и используются они чаще в успешных встречах. Также, несмотря на то что проблемные вопросы чаще задают при небольших продажах, они все же являются обязательной стадией эффективного исследования и для продаж крупных.

И что же это означает на самом деле?

- Вы должны выявить проблемы, которые вы в состоянии решить. Это поможет определиться с тем, что вам лучше предложить клиенту.
- Проблемные вопросы дают вам сырье, необходимое для построения всех остальных этапов продажи.

Проверь себя

Прежде чем приступить к изучению способов эффективного использования проблемных вопросов, еще раз

проверьте, насколько четко вы понимаете разницу между проблемными и ситуационными вопросами.

Проблемный или ситуационный вопрос?

1. Как много людей у вас работает?
2. Трудно ли сейчас нанять квалифицированных сотрудников?
3. У вас есть проблемы с текучестью кадров?
4. Испытывали ли вы какие-то трудности с контролем качества?
5. Насколько выросла ваша компания за последний год?
6. Среди всех процессов на вашем производстве есть такой, который является более затратным, чем хотелось бы?

Ответы

- 1. Ситуационный вопрос.** Выясняет фактическую информацию о компании.
- 2. Проблемный вопрос.** Вопрос о потенциальной трудности, которая может выявить скрытую потребность в рекрутинге квалифицированного персонала.
- 3. Проблемный вопрос.** Вопрос о другой потенциальной проблеме, которая может выявить еще одну скрытую потребность в отношении текучести кадров.
- 4. Проблемный вопрос.** Вопрос о другой возможной трудности покупателя.
- 5. Ситуационный вопрос.** Просто получение детальной информации о сложившейся на данный момент ситуации в компании покупателя.
- 6. Проблемный вопрос.** Менее прямой способ попросить покупателя открыть область потенциального недовольства.

Если у вас возникли трудности с какими-либо из этих вопросов, вспомните наше определение проблемного вопроса.

Проблемный вопрос – вопрос о проблемах, трудностях или неудовлетворенности покупателей текущей ситуацией.

Чуть дальше в этой главе вы найдете упражнения для отработки навыка составления проблемных вопросов. Также вы сможете проверить, насколько хорошо понимаете, как эффективно пользоваться проблемными вопросами.

Эффективное использование проблемных вопросов

Проблема или недовольство покупателя определены с помощью проблемного вопроса. После этого необходимо продолжить выяснять и уточнять до тех пор, пока вы и ваш покупатель не поймете досконально существующую проблему или скрытую потребность.

Проблемные вопросы – это дополнительные вопросы, применяемые для выяснения и понимания скрытой потребности покупателя.

Поскольку вы, проводя крупную продажу, почти всегда очень долго общаетесь с покупателем, важно не надоесть, не начать повторяться, и для этого следует варьировать форму проблемных вопросов.

Вот несколько вариантов того, как именно можно начинать дополнительные проблемные вопросы: *Где? Когда? Кто? Как часто? Что будет, если/когда?* Вы также можете узнавать о недовольстве или трудностях косвенно или с помощью связующих фраз, как в примерах ниже.

– *Сколько времени требуется вашему нынешнему поставщику, чтобы среагировать на случившуюся у вас аварию?*

– *Как часто ломается ваша машина?*

– *На каком этапе процесса наиболее вероятна авария?*

– *Кто обычно работает над проблемой?*

– *Насколько вас устраивает время, которое требуется вашему нынешнему поставщику для реакции?*
(Предлагает покупателю выразить любое недовольство существующим временем реакции поставщика.)

– *Есть ли какие-то конкретные участки системы, которые, на ваш взгляд, можно усовершенствовать?*
(Предлагает покупателю сосредоточиться на конкретной проблеме, которая может его беспокоить.)

– *Вы сказали, что в основном довольны временем реакции поставщика на случающиеся у вас аварии. Но за последний год ваш бизнес сильно развился, и не беспокоит ли вас, что будет теперь, когда рабочая нагрузка повысилась?* (Привязка к соответствующему вопросу, поднятому покупателем.)

Могут ли проблемные вопросы вызвать неприятие у покупателя?

Людям обычно проще задать ситуационные вопросы, чем проблемные, так как они боятся выглядеть слишком настойчивыми или негативно настроенными, задавая такие вопросы, или опасаются, что вопрос о неудовлетворенности может вызвать у покупателей сопротивление.

Однако наше исследование убедительно показало, что продавцы, излишне увлеченные ситуационными вопросами, сильно раздражают покупателя. Почему, на ваш взгляд, клиенты реагируют подобным образом? Почему на самом деле покупатели предпочитают, чтобы им задавали больше проблемных вопросов?

Что в действительности говорят покупатели

Вот два типичных комментария покупателей о встречах, во время которых задавали слишком много ситуационных вопросов и почти не обращали внимания на проблемные:

«...Было скучно, и она понапрасну тратила мое время. Наверное, продавцу все это было интересно, но мне – нет».

«Продавец слишком долго спрашивал меня о фактах, которые он мог бы найти у нас на сайте. Когда я соглашался на встречу, то думал, что эта встреча поможет нам решить проблемы с текучестью персонала, однако продавец все время потратил на поверхностные вопросы».

Но если продавец задает проблемные вопросы, то в глазах покупателей это возвышает его, к такому продавцу начинают испытывать уважение, так как такие вопросы фокусируются на понимании потребностей покупателя.

Итак, как правильно задавать проблемные вопросы?

– *Сначала выполните домашнюю работу.* Подготовьте всего несколько тщательно сфокусированных ситуационных вопросов, определяющих контекст и помогающих перейти к проблемным вопросам, которые вам и необходимо задать.

– *Разнообразие.* Задавайте проблемные вопросы напрямую, косвенно и с помощью связующих фраз.

– *Работайте по горячим следам.* Задавайте уточняющие проблемные вопросы, когда видите, что клиент начинает говорить о проблемах, неудовлетворенности или трудностях.

Когда задавать проблемные вопросы и когда избегать их

Решение, задавать или не задавать проблемные вопросы, зависит от уровня риска в каждой конкретной ситуации. Иногда задавать проблемные вопросы следует очень осторожно или лучше даже совсем избегать

их до тех пор, пока у вас с клиентом или покупателем не будет достигнут определенный уровень доверительности.

Есть три области высокого риска, при исследовании которых нужно быть очень осмотрительным.

- *Деликатные сферы.* Это такие области, в которых покупатель имеет личный или эмоциональный интерес - например, политика компании, конфликты между отделами и публичные конфликты.

- *Последние значительные решения.* В таком случае покупатель может расценивать исследование как бесцеремонное или опасное, а ваши вопросы способны вызвать сопротивление использованию вашего продукта, даже если последнее важное решение покупателя явно неудачное.

- *Ваш собственный продукт.* Если покупатель уже пользуется вашим продуктом, то проблемный вопрос может вызвать недовольство с его стороны. (Даже если ваше новое предложение лучше, чем прежнее, крайне осторожно задавайте проблемные вопросы, причем спрашивайте только о той области, в которой можете обеспечить дополнительные возможности, которых не могут предложить конкуренты.)

Очень важно задавать проблемные вопросы своевременно, ибо в определенные моменты эти вопросы способны настроить покупателя против вас

Существуют также сферы низкого риска, где можно свободно использовать проблемные вопросы для выяснения и уточнения скрытых потребностей.

- *В начале цикла продажи.* Выяснив достаточно общей информации, вы можете прибегнуть к проблемным вопросам для построения контекста и развития такого уровня доверительности с покупателем, который позволит обсудить с ним его проблемы.

- *В значимых для клиента сферах.* То есть в таких, которые могут быть важны для покупателя. Проблема должна быть достаточно важной, чтобы вы могли развить скрытую потребность до уровня явной - до сильного желания получить решение.

- *Там, где вы можете предложить решение.* Цель проблемных вопросов - обнаружить трудности и недовольство клиента, с которыми может справиться ваш продукт, поэтому пользоваться проблемными вопросами в данной ситуации практически безопасно.

Проверь себя

Проблемные вопросы и риск

Теперь вы знаете, в каких ситуациях стоит или не стоит задавать проблемные вопросы. Отметьте, какие из приведенных ниже ситуаций относятся к сферам высокого, а какие - к сферам низкого риска относительно проблемных вопросов.

Проблемные вопросы

1. Две недели назад покупатель установил новую систему, включающую в себя продукцию ваших конкурентов.

2. Вы определили явную потребность клиента в своем продукте и вышли на заключительную стадию продажи.

3. Во время первой встречи покупатель рассказывает вам, что последние три года пользуется услугами ваших конкурентов.

4. Вы выяснили основную информацию о ситуации покупателя и хотите двинуться дальше.

5. Покупатель уже всюду пользуется вашим продуктом, и сейчас он делает повторный заказ.

6. У покупателя возникли серьезные технические проблемы с существующей системой в той области, где силен ваш продукт.

1. Высокий риск. Решение слишком недавнее. В такой ситуации покупатель склонен защищать конкурента, даже если уже существуют реальные проблемы. Если начать задавать проблемные вопросы, можно породить сопротивление. Потому что любому человеку неприятно признаваться, что он только что сильно ошибся.

2. Высокий риск. Ценность проблемных вопросов заключается в том, что они помогают развитию явных и четких потребностей. Но если вы уже развили эти потребности, то проблемные вопросы могут породить у покупателя сомнения или затронуть области, не связанные с вашим товаром. Поэтому лучше избегать проблемных вопросов на поздней стадии продажи.

3. Низкий риск. Проблемные вопросы выявляют сферы недовольства, которое вы можете развить до уровня явных потребностей. Конечно, у покупателя, действительно довольного предложением вашего конкурента, нет проблем, которые вы могли бы развить. В таком случае чем быстрее вы это выясните, тем меньше времени оба потеряете.

4. Низкий риск. Самое удачное время, чтобы задавать проблемные вопросы. Лучше всего, если ситуационные вопросы плавно и естественно перетекут в проблемные, и именно это умение отличает успешных, опытных продавцов. Используя проблемные вопросы, вы наилучшим образом сумеете выявить скрытые потребности клиента.

5. Высокий риск. Задавая проблемные вопросы в такой ситуации, вы рискуете вызвать недовольство своим продуктом. Используйте проблемные вопросы только в том случае, если предлагаете покупателю что-то отличное от уже имеющегося.

6. Низкий риск. Это самые удачные обстоятельства для того, чтобы задавать проблемные вопросы. Чем лучше вы разговорите клиента, вытягивая из него информацию о наиболее серьезных и крупных проблемах, тем сильнее он захочет приобрести ваше решение.

Оценка высоких рисков на ваших собственных примерах

Вспомните или придумайте ситуацию, в которой проблемные вопросы связаны с высокой степенью риска. Опишите кратко эту ситуацию в первой табличке. Затем задайте себе соответствующие вопросы, тщательно обдумайте их и запишите свои ответы.

Ситуация с высокой степенью риска:

1. Какая область связана с высоким риском? Почему в такой ситуации рискованно задавать проблемные вопросы?

2. Ваши отношения с этим покупателем достаточно крепки и доверительны, чтобы вы могли задавать проблемные вопросы в области высокого риска? Да ☐ Нет ☐ (если да, пропустите главу «Выявление проблем, которые могут решить ваши продукты»)

3. В каких других областях низкого риска вы можете задавать проблемные вопросы?
.....

Выявление проблем, которые могут решить ваши продукты

Правильно используя проблемные вопросы, вы предлагаете покупателю высказать скрытые потребности. Помните, что именно информация о скрытых потребностях служит основой для формулирования извлекающих вопросов (о них в следующей главе), которые в крупных продажах используются для развития у покупателя понимания болезненности проблемы и сильного желания ее решить, что и может потенциально обеспечить ваш продукт.

Заблаговременное планирование ваших взаимодействий с покупателем – лучший способ заставить работать на вас все свойства СПИН и для развития ваших навыков, и для достижения успешных результатов. Поэтому не забывайте практиковаться в планировании проблемных вопросов для своего потенциального покупателя. Для этого начните с поиска проблем, которые могут решить для покупателя ваши продукты. Попробуйте для начала выполнить это упражнение, затем переходите к следующему (в следующем подразделе).

Теперь вы знаете, как заставить проблемные вопросы работать с вашим покупателем.

Учимся задавать проблемные вопросы

1. Воспользуйтесь для выполнения этого упражнения формой планирования, приведенной далее в этом подразделе.

Выберите потенциального покупателя по следующим критериям.

- Вы планируете встречаться с потенциальным покупателем на следующей неделе или через неделю.
- Вы заранее выполнили домашнюю работу узнав основные факты о покупателе.
- Вероятность того, что данный потенциальный покупатель испытывает какую-то из проблем, перечисленных в предыдущем упражнении, достаточно велика.
- Это будет ваша первая или вторая личная встреча.
- Изменение поведения (попытка задавать проблемные вопросы) с этим покупателем несет мало риска.

2. Вверху формы для планирования напишите имя покупателя и дату встречи.

3. Определите как можно больше областей, в которых у покупателя потенциально существуют трудности или недовольство, решаемые с помощью вашего продукта. Зафиксируйте свои идеи в форме. (И чем идей будет больше, тем лучше!)

- Сначала перечислите проблемы, которые вы предложили в предыдущем пункте и которые с наибольшей вероятностью применимы к этому потенциальному покупателю.
- Добавьте любые другие проблемы, которые могут быть уникальны для данного конкретного потенциального покупателя и которые может решить ваш продукт.

4. Придумайте как можно больше проблемных вопросов, которые будете задавать. (Пусть они будут разными.) Запишите их, используя разные формулировки.

5. Пользуйтесь прямыми и непрямыми проблемными вопросами.

- Пользуйтесь проблемными вопросами, которые вы придумали!
- Произнесите вслух свои вопросы перед встречей. Если возможно, потренируйтесь задавать их коллеге.
- При встрече действительно задавайте покупателю придуманные вами проблемные вопросы.

Если вы возьмете составленный список проблемных вопросов с собой на встречу и будете периодически в него подглядывать, это не страшно. Многие успешные продавцы поступают так во время беседы с клиентами.

Планируем собственные проблемные вопросы

Имя покупателя: _____

Дата встречи: _____

Ситуация (любые факты, которые нам нужны)

Сферы потенциальных проблем (проблемы, которые могут иметь место и которые мы можем решить)
.....

Проблемные вопросы, которые планируем задать (для выявления и исследования скрытых потребностей – проблем, трудностей или неудовлетворенности)

Помимо основ

Используйте дополнительные проблемные вопросы

Проблемные вопросы в первую очередь задаются ради уточнения сути проблем, возникших у вашего покупателя. Дополнительные проблемные вопросы проясняют конкретные трудности или беспокойство и помогают вам сосредоточить свои усилия по развитию потребностей там, где это с наибольшей вероятностью приведет к продаже.

Упражнения в главе 6 («Сосредоточимся на потребностях покупателя») были нужны для того, чтобы показать, насколько важно искать конкретные проблемы (скрытые потребности), которые ведут к явной потребности, удовлетворяемой вашим продуктом. Дополнительные проблемные вопросы, подобные приведенным ниже, помогут вам выяснить и глубже понять скрытые потребности, на которых вы должны сосредоточиться:

Мне бы хотелось быть уверенным, что я точно понимаю, какая именно проблема возникла у вас. Можете рассказать мне о ней немного подробнее?

Как часто это (проблема) возникает? Она появляется все время или только изредка?

Насколько я понимаю, вы крайне озабочены этим (проблемой). Это то, что вас беспокоит больше всего?

Самый значимый из всех проблемных вопросов, который вы можете задать, начинается с волшебного слова «почему». Обычно, когда покупатель говорит: «Я недоволен нашим текущим как-его-там», обычному продавцу не терпится приступить к обсуждению решения. Опытный же продавец в такой ситуации спросит: «Почему?» или «Почему это является проблемой?» Эффективный продавец тщательно выясняет проблему до того, как задать извлекающий вопрос. Вопрос «Почему?» может помочь вам:

- лучше разобраться с причинами недовольства покупателя;
- выяснить связанные с этим проблемы и последствия.

Затем вы, используя всю имеющуюся у вас информацию, можете задать мощные извлекающие вопросы или сосредоточиться на выбранной проблеме, с которой ваше решение способно справиться максимально эффективно.

Выявите несколько проблем, прежде чем погружаться в анализ какой-то одной

Извлекающие вопросы успешные продавцы задают только после того, как выявят несколько проблем. Почему? Опытный продавец хочет иметь несколько путей, по которым можно двигаться в том случае, если какое-то из направлений разговора окажется тупиковым. Рассмотрим это на примере. Допустим, покупатель отклоняет извлекающий вопрос продавца прежде, чем тот открыл другие проблемы:

Продавец: Вы сказали, что были проблемы, когда вы использовали тот твердый сплав. Не могли бы рассказать побольше об этом? (*Хороший дополнительный проблемный вопрос.*)

Покупатель: Да, при проходе через крепление он часто ослабевает.

Продавец: То есть это означает, что вы теряете производственное время на починку крепления перед конечной сборкой? (*Продавец задает извлекающий вопрос, надеясь развить серьезность существующей*

проблемы с креплением.)

Покупатель: Нет, не совсем так, ибо штамповочный пресс переустанавливает крепление до начала конечной сборки.

Продавец: А-а-а... *(Вот вы и в тупике!)*

В следующем примере мы увидим, что продавец выявляет несколько проблем прежде, чем задать первый извлекающий вопрос. Это дает ему возможность развить и другую потребность на тот случай, если покупатель отклонит первую.

Продавец: Вы сказали, что у вас были проблемы, когда вы использовали тот твердый сплав. Не могли бы рассказать побольше об этом? *(Хороший дополнительный проблемный вопрос.)*

Покупатель: Да, при проходе через крепление он часто ослабевает.

Продавец: Испытываете ли вы какие-либо другие трудности с этим твердым сплавом?

Покупатель: Да, при полировке он теряет прочность на растяжение, поэтому нам приходится выбрасывать или переделывать около 10 процентов от всего количества изделий. И жалоб покупателей стало намного больше.

Продавец: Означает ли это, что вы теряете производственное время на починку крепления до начала конечной сборки? *(Продавец задает тот же самый извлекающий вопрос, чтобы развить серьезность существующей проблемы с креплением.)*

Покупатель: Нет, не совсем так, ибо штамповочный пресс переустанавливает крепление до начала конечной сборки.

Продавец: Понятно. В таком случае можем ли мы вернуться к проблеме бракованных деталей? *(Или к проблеме переделок, или к жалобам.)* 10 % брака значительно снижают прибыль вашей компании?

Попробуйте посмотреть на проблему с разных точек зрения

В сложных продажах важно исследовать проблему с нескольких точек зрения – это поможет развить и показать ее серьезность покупателю или клиенту. Отличный способ начать эту беседу – спросить, видит ли ваш собеседник возможность применения вашего решения в других отделах, представляет ли он, как может рассматривать данную проблему человек из другого функционального подразделения. Например: «*Понимаю, почему это для вас будет производственной проблемой. А как это отразится на маркетинге/разработках/финансах?*» Возможно, вы сумеете повернуть обсуждение к приглашению встретиться с другим человеком, принимающим решение.

Краткий тест

1. Цель проблемных вопросов состоит в том, чтобы:

- а) Определить явные потребности.
- б) Определить скрытые потребности.
- в) Удовлетворить потребности.

2. Какие из этих вопросов проблемные?

- а) Предвидите ли вы в следующем месяце какие-либо трудности с производительностью?
- б) Есть ли в вашем магазине запасные детали?
- в) Можно ли усовершенствовать этот процесс?

г) Как часто вам не хватает запчастей?

д) Насколько вы довольны этим процессом?

3. Когда проблемные вопросы связаны с высоким риском и их следует задавать с осторожностью?

а) В начале продажи.

б) При запрашивании информации об опыте покупателя в использовании вашей продукции.

в) При запрашивании информации о недавних решениях.

г) В сферах, важных для бизнеса покупателя.

4. Проблемные вопросы можно плавно ввести следующим образом:

а) Задавая сфокусированные ситуационные вопросы, которые подведут покупателя к потенциальным проблемным сферам.

б) Задавая только проблемные вопросы в конце цикла продажи.

в) Задавая свои проблемные вопросы разными способами.

Ответы

1. (б) – цель проблемных вопросов состоит в выявлении скрытых потребностей.

2. (а), (в), (г) и (д) – проблемные вопросы.

3. (б) и (в) – высокий риск для проблемных вопросов.

4. (а) и (в) – эффективные методы работы с проблемными вопросами.

9. Извлекающие вопросы

Обзор

Что такое извлекающий вопрос?

Извлекающий вопрос – это вопрос о:

- последствиях;
- эффектах;
- скрытом значении проблем покупателя.

Эти вопросы, задаваемые в системе, объясняют покупателю серьезность его проблемы, делают ее значимой для обоснования необходимости действия.

Зачем задавать извлекающие вопросы?

Наше исследование показало, что в первую очередь именно извлекающие вопросы обуславливают успех крупных продаж. Цель этих вопросов – развить ясность и силу проблем покупателей с помощью:

- фокусировки на последствиях проблемы;
- расширения и увеличения возможных эффектов проблемы;

– доказательства связи проблемы с другими потенциальными проблемами.

Наибольшую эффективность извлекающие вопросы имеют при проведении продажи лицам, принимающим решение, – людям, чей успех зависит от способности увидеть за сиюминутной проблемой отсроченные результаты и возможные последствия. Извлекающие вопросы помогают преобразовывать проблемы (скрытые потребности) в явные потребности, а это самый важный шаг на пути совершения крупной продажи.

И что же все это значит?

- Извлекающие вопросы – мощное средство развития потребностей.
- Они расширяют восприятие покупателем ценности предлагаемого решения.
- Их сложнее задавать, чем ситуационные или проблемные вопросы.

Примеры извлекающих вопросов

Может ли увеличение цены на комплектующие привести к росту количества краж?

Как это скажется на ваших страховых затратах?

Проверь себя

Теперь давайте проверим, насколько четко вы понимаете разницу между извлекающими и проблемными вопросами, а потом перейдем к их более подробному изучению.

Проблемный или извлекающий вопрос?

1. Беспокоит ли вас увеличившаяся рабочая нагрузка?
2. Как увеличение рабочей нагрузки повлияло на текучесть персонала?
3. Повлияла ли нехватка персонала на скорость реагирования на звонки клиентов?
4. Беспокоит ли вас качество выполняемой работы?
5. Испытываете ли вы трудности с наймом опытных профессионалов?
6. Профессионалов какой категории сложнее всего нанять на работу?
7. Привели ли эти проблемы с персоналом к потере хотя бы одного клиента вашей компании?
8. Как вы справляетесь с нехваткой персонала?

Ответы

1. Проблемный вопрос. «Беспокоит ли вас...?» – поиск недовольства.

2. Извлекающий вопрос. Вопрос о последствиях («как повлияло...?») в данном случае позволяет связать повышение рабочей нагрузки с другой проблемой – текучестью персонала.

3. Извлекающий вопрос. Глагол «повлияла» связывает проблему нехватки персонала с другой проблемой – скоростью реагирования на запрос клиента.

4. Проблемный вопрос. «Беспокоит ли вас...?» – исследование другой проблемы.

5. Проблемный вопрос. Существительное «трудности» показывает, что на самом деле спрашивают еще об одной проблеме.

6. Проблемный вопрос. «Какую... сложнее...?» – дополнительный вопрос о проблеме, поднятой в вопросе 5.

7. Извлекающий вопрос. Фраза «Привели... к потере... клиента...» четко связывает проблемы в области кадров с потерей клиентов, то есть сильно и явно развивает проблему.

8. Проблемный вопрос. Вопрос «Как вы справляетесь...?» по-прежнему сосредоточен на той же самой проблеме, он не расширяет ее и не связывает с другой, хотя и выглядит более прихотливо.

Эффективное использование извлекающих вопросов и их составляющие

Если вы допустили ошибки, отвечая на предыдущие вопросы, не расстраивайтесь: подготовка извлекающих вопросов – самая трудная часть методики СПИН, их сложнее готовить, чем ситуационные или проблемные. Но поскольку они наиболее эффективные, именно эти вопросы позволяют вам достичь успеха в крупных, сложных продажах. Почему? Потому что извлекающие вопросы – ключ к развитию проблем из скрытых потребностей в явные.

Как извлекающие вопросы помогают развивать потребности? В главе 6 вы узнали, что покупатель должен увидеть, что последствия, которые принесет проблема, для него серьезнее, чем затраты на покупку вашего решения, и тогда он примет решение о покупке. Вы также узнали, что явные потребности состоят из двух компонентов:

Функция извлекающих вопросов – развить значимость проблемы таким образом, чтобы она стала четкой и значимой, чтобы покупатель увидел, что она стоит того, чтобы ее решить.

Задавать хорошие извлекающие вопросы вам помогут:

- *планирование.* Извлекающие вопросы не появляются ниоткуда. Даже самым опытным продавцам приходится обдумывать извлекающие вопросы заранее, до начала встречи;

- *знания о бизнесе клиента.* Это необходимо, чтобы понять, почему данная проблема может иметь значение для покупателя, и чтобы показать ему ее важность в сочетании с другими бизнес-вопросами;

- *знания о способах использования вашего решения.* Зная виды проблем, которые могут решить ваши продукты, вы получаете возможность выбрать для развития наиболее подходящие скрытые потребности.

Ваш опыт использования извлекающих вопросов

Извлекающие вопросы – самые трудные из вопросов СПИН, используемых в сложных продажах. Но знаете ли вы, что этими вопросами мы вовсю оперируем в каждодневной жизни? Прежде чем пытаться планировать извлекающие вопросы для бизнеса, возможно, стоит начать с более личного примера.

Общая информация

Ваш друг Джон работает консультантом и каждый день на машине десятилетней давности ездит в офис из загородного дома. Его путь составляет около десяти миль. Он часто летает на самолетах, для чего пользуется услугами аэропорта, находящегося в двадцати милях от его дома. В аэропорту он оставляет машину на долгосрочной стоянке.

Если Джон не в командировке, то нередко он подвозит клиентов, приезжающих в город на встречу, и показывает им местные достопримечательности или отвозит на встречи с другими клиентами в городе или предместьях.

У жены Джона тоже есть машина. И иногда жена подвозит Джона до или от ремонтной мастерской, а затем в офис или обратно. Из-за этого Джону приходится приезжать на работу позже или уезжать раньше. Субботний день. Вы оказались во дворе дома Джона как раз в тот момент, когда он размышлял, что ему делать с его старой машиной. Он обеспокоен, потому что машина стала чаще ломаться и за последнее время уже дважды побывала в ремонте. Он просит вас помочь ему обдумать эту проблему.

Ваше задание

Развить понимание того, что проблема требует безотлагательного решения, указав на возможные последствия.

Этапы решения задачи.

1. Внимательно перечитайте общую информацию.
2. Определившись с проблемой, перечислите ее последствия.
3. Напишите каждое из возможных последствий в одном из квадратиков схемы.
4. Нарисуйте стрелки между проблемой и последствиями, показывающие связи между причиной и следствием.
5. Переверните страницу, чтобы увидеть возможные результаты.

Как работают извлекающие вопросы

Вы могли указать любое или все из перечисленных ниже последствий.

Извлекающие вопросы доводят частную маленькую проблемку до проблемы значительного масштаба

Вы заметили?

1. Последствия обычно цепляются одно за другое. В рассматриваемом примере проблема надежности автомобиля повлекла за собой пропущенные встречи, что нанесло ущерб профессиональному имиджу Джона и привело к потерям в бизнесе.

2. Совокупность последствий может вести к одной обобщающей, глобальной проблеме или вопросу. Обычно это касается затрат. В нашем примере затраты увеличиваются из-за:

- поломок;
- пропущенных встреч;
- ухудшившегося имиджа;
- причиненных неудобств;
- потерянного бизнеса.

3. Привязка других возможных проблем или последствий к данной проблеме зримо повышает ее значимость и диктует необходимость безотлагательного решения для покупателя.

Планирование извлекающих вопросов

Крайне важно планировать извлекающие вопросы заранее, до встречи с покупателем. Как мы уже не раз замечали, такие вопросы не приходят в голову сами собой, отсутствие плана может привести к тому, что вы:

- потеряете возможность задать соответствующие извлекающие вопросы в тот момент, когда они могли бы оказать наибольшее воздействие;
- зададите неадекватные ситуационные или проблемные вопросы и из-за этого потеряете доверие клиента;
- отвлекете внимание покупателя от проблем, которые вы можете решить, и направите его на проблемы, которые вы решить не можете.

Цель извлекающих вопросов – выстроить значимость проблемы таким образом, чтобы она была достаточно четкой и сильной, дабы заставить покупателя почувствовать сильное желание или нужду в вашей услуге или продукте. То есть еще до того, как планировать извлекающие вопросы, вы должны четко понимать конкретные проблемы покупателя (или категории проблем, если вы предоставляете услуги), которые можете решить.

Планирование эффективных извлекающих вопросов состоит из четырех этапов, которые вам легче всего будет понять на собственном опыте. Попробуйте спланировать несколько извлекающих вопросов, которые вы могли бы задать в ходе конкретных встреч с целью продажи. Отрабатывая этапы 1–3, не волнуйтесь о том, приведут ли эти вопросы к нужным вам результатам, просто старайтесь связать каждую найденную вами проблему с как можно большим количеством последствий.

1. Убедитесь, что вы задали все нужные вам и клиенту проблемные вопросы, чтобы выявить и четко понять соответствующие проблемы – те, которые вы можете решить для покупателя максимально хорошо.

2. Из уже определенных выберите ключевые проблемы, которые уже имеют или наверняка будут иметь серьезные последствия. Эти проблемы вам надо развить до уровня потребности в ваших продуктах.

3. Пользуясь формой со следующей страницы:

– перечислите в левом столбике выбранные ключевые проблемы покупателя;

– перечислите соответствующие последствия, способные, по вашему мнению, повысить значимость этой проблемы для покупателя.

4. Подготовьте для покупателя несколько актуальных извлекающих вопросов. Подробно о том, как формулировать эффективные извлекающие вопросы, мы поговорим после того, как вы выполните этапы 1–3, описанные на следующей странице.

Пример

Продукт: консалтинг по развитию продукции – услуги управления проектами

Покупатель: новый вице-президент по развитию продукции (в данном случае продукт – новый оптоволоконный бронхоскоп) *Цель встречи:* договориться о совещании с ключевыми лицами компании, принимающими решение

Продукт: _____

Покупатель: _____

Цель встречи: _____

Формулирование эффективных извлекающих вопросов

Извлекающие вопросы должны звучать естественно. И кроме того, они должны иметь отношение к проблемам покупателя. Добиться этого можно тремя способами.

1. Варьируйте способ выражения извлекающих вопросов.

Многие продавцы, не имеющие достаточного опыта в работе по технологии СПИН, задавая извлекающие вопросы впервые, совершают промахи. Они просят покупателя перечислить возможные последствия, раз за разом используя один и тот же тип общего извлекающего вопроса, например: «Каковы последствия данной проблемы?»

Чтобы достичь успеха в продаже, подготовьте несколько разнообразных извлекающих вопросов заранее, до начала встречи. Тем самым вы поможете покупателю увидеть серьезность проблемы.

2. Пользуйтесь разнообразными типами вопросов.

Вопросы СПИН не обязательно задавать в строго установленной последовательности. Порой очень правильно сразу после проблемного вопроса задать уточняющий ситуационный или извлекающий вопрос, объединив его с проблемным. Главное – задавать вопросы в такой последовательности, которая позволит вам наилучшим образом установить контекст, выявить и развить проблему покупателя.

3. Используйте в своих вопросах привязки к имеющейся информации так же, как научились это делать с ситуационными вопросами в главе 7.

- Привяжите свои вопросы к высказываниям покупателя.
- Привяжите свои вопросы к личным наблюдениям.
- Привяжите свои вопросы к ситуациям третьей стороны.

Теперь давайте рассмотрим все вышеизложенное на примере конкретной встречи, иллюстрирующей описанные выше разнообразные методы эффективной, естественной постановки извлекающих вопросов.

Питер Рош из компании Sound to Go предоставляет аудио- и видеослужбы и оборудование для конференц-центров. Покупатель Джули Крейн руководит конференц-центром.

Продавец: Насколько я понял, в вашем ведении находятся все системы операционной поддержки конференц-центра?

Покупатель: Да, я управляю всеми аудио- и видеослужбами. А кроме того, я отвечаю также за уборку помещений, общественное питание, обслуживание офиса и решаю кадровые и административные вопросы, необходимые для спокойного проведения конференций.

Продавец: Вы говорили, что за последний год конференции в вашем центре проходят очень часто. Вызвало ли это какие-либо проблемы в области аудио- и видеоподдержки? (Проблемный вопрос привязывается к высказыванию покупателя.)

Покупатель: Конечно, вызвало. Возросшее количество работы за последние три месяца потребовало введения второй смены техников по обслуживанию аудио- и видеоаппаратуры. Стремительно выросли наши затраты на оборудование. (Скрытая потребность.)

Продавец: Когда я знакомился с вашим конференц-центром, то обратил внимание на несколько аудио- и видеомagneтофонов, сложенных в аппаратной. Ваши техники по ремонту аудио- и видеоаппаратуры занимаются ремонтом и на местах? (Ситуационный вопрос связан с личным наблюдением продавца.)

Покупатель: В большинстве случаев расписание конференций предусматривает время простоя, необходимого для ремонтных работ. Однако простоев не было уже шесть месяцев, и Джо единственный из вновь принятых техников умеет наладивать старое оборудование. Поэтому в настоящее время у нас нет дополнительного оборудования, которое можно было бы использовать взамен пришедшего в негодность. (Еще одна скрытая потребность.)

Продавец: Согласно расписанию, которое вы мне показали, в ближайшие три месяца конференц-центр практически не загружен работой. Если Джо – единственный сотрудник из второй смены, занимающийся ремонтом оборудования, то чем будут заниматься остальные работники во время простоя? (Извлекающий вопрос связан с личным наблюдением продавца.)

Покупатель: Это действительно проблема. Нам придется платить второй смене до тех пор, пока центр опять не заработает. Раньше было иначе: мы просто платили первой смене за переработку. Так мы сэкономили на расходах, но в результате лишились хороших работников. (Скрытые потребности.)

Продавец: Пострадало ли качество работы вашего центра в результате этих кадровых проблем? (Извлекающий вопрос связан с высказыванием покупателя.)

Покупатель: Безусловно. Когда нагрузки велики, работать без квалифицированных работников очень трудно. Экономить же можно было бы в период затишья на заработной плате и прочих накладных расходах. (Покупатель выражает явную потребность, которую может удовлетворить продавец.)

Извлекающие вопросы и сложные продажи

Для совершения сложной продажи обычно требуется несколько встреч для сбора информации. И как только вы разберетесь с организационной и операционной деятельностью клиента, глубоко проанализируйте выявленные проблемные области и рассмотрите потенциальные связи между ними еще до того, как вплотную займетесь работой с покупателем.

Заблаговременное планирование, подобное описанному выше, позволит вам найти связи между вопросами и проблемами, когда вы будете в дальнейшем встречаться с покупателем.

Кроме того, доскональное знание проблем поможет вам сформулировать разнообразные извлекающие вопросы. Тем самым вы будете готовы на тот случай, если в процессе обсуждения с клиентом всплывут дополнительные последствия или связанные вопросы, которые могут потребовать от вас говорить без подготовки.

Когда задавать извлекающие вопросы и когда избегать их

Задавайте извлекающие вопросы после проблемных, но до того, как перейдете к представлению своего решения.

Одна из наиболее частых и опасных ошибок, допускаемых продавцом, – представление решения до того, как явная потребность полностью развита. Когда покупатель соглашается, что проблема существует, велико искушение сразу же предложить решение. К тому же это логично: у покупателя есть вопросы, а ваша задача – предоставить ему ответы. *Не делайте этого!*

Вместо этого постройте сначала мост к своему решению. Используйте извлекающие вопросы, которые раскроют важность проблемы во всей ее полноте, потому что только тогда предложенное вами решение вызовет у покупателя подлинный интерес.

Извлекающие вопросы с низким уровнем риска

Извлекающие вопросы особенно ценны, если они используются в следующих трех сферах низкого риска:

- если проблемы значимы;
- если проблемы неясны;
- если требуется пересмотреть проблемы.

Если проблемы значимы. К числу таких проблем относятся необоснованные затраты, бездарно потраченное время, неудобства и потерянные возможности, о которых любой покупатель охотно вам расскажет. Извлекающие вопросы также помогут получить высокую отдачу в случае сложной проблемы или при наличии цепочки последствий.

Есть старинная английская песенка, которая наглядно показывает важность результатов в цепочке последствий для развития и расширения проблемы.

Не было гвоздя —Подкова пропала. Не было подковы —Лошадь захромала. Лошадь захромала —Командир убит. Конница разбита —Армия бежит... Враг вступает в город, Пленных не щадя, Оттого, что в кузнице Не было гвоздя.

Если проблемы неясны. Вы можете помочь прояснить их, задавая извлекающие вопросы. Помогая покупателю добраться до сути серьезных проблем, вы также укрепляете доверие и строите хорошие рабочие отношения.

Если требуется пересмотреть проблемы. Иногда, прослушав описание проблемы, вы понимаете, что можете предложить лишь ее частичное решение. Но не исключено, что покупатель и сам не полностью осознает свою проблему. И тогда ваша задача – помочь ему посмотреть на нее с другой точки зрения, а именно с такой, где ваше решение подойдет лучше всего. Извлекающие вопросы в этом случае способны найти и продемонстрировать покупателю элементы проблем, на которые ваше решение отвечает лучше всего, что увеличивает шансы на совершение сделки.

Извлекающие вопросы с высоким уровнем риска

Ниже описаны три случая, в которых не стоит использовать извлекающие вопросы или нужно использовать их с осторожностью:

- на слишком раннем этапе встречи;
- если обнаруживаются последствия, которые вы не можете решить;
- в деликатных вопросах.

На слишком раннем этапе встречи. Опасно задавать извлекающие вопросы, если вы не до конца разобрались с ситуацией, сложившейся у покупателя. Слишком резко приступив к изучению последствий, вы рискуете вызвать недоверие или спровоцировать сопротивление со стороны клиента. Лучше начать встречу с ситуационных вопросов и лишь потом перейти к разговору о проблемах, их важности и следствиях.

Если обнаруживаются последствия, которые вы не можете решить. Не тратьте понапрасну силы и приберегите свои извлекающие вопросы для ситуаций, которые вы можете решить.

В деликатных вопросах. Всегда рискованно выяснять подробности последствий, если речь идет о деликатных для клиента вопросах – например, об организационной политике компании, личных проблемах или решениях, которые недавно принял покупатель.

Учимся формулировать собственные извлекающие вопросы

1. Выберите для какого-то из своих покупателей одно последствие, которое вы развили раньше в этой же главе.
2. Запишите выбранное вами последствие в соответствующей графе ниже.
3. Подготовьте как минимум три варианта извлекающих вопросов, основанных на единственном выбранном вами последствии, и запишите их в соответствующих графах.

Пример

Помимо основ

Проблемные вопросы сфокусированы на анализе проблемы изнутри, а извлекающие – на анализе снаружи:
Задавайте извлекающие вопросы в равной мере для понимания и для убеждения

Извлекающие вопросы влияют на клиента, показывая, как разрастается серьезность проблемы, и тем самым причиняя ему серьезный дискомфорт. Основной принцип консалтинга, который относится в равной мере и к продажам, заключается в том, что хороший консалтинг держит клиента на среднем болевом уровне, но никогда не переступает этой границы. Задавая слишком много извлекающих вопросов или слишком упорно стараясь вызвать дискомфорт, вы рискуете добиться обратного эффекта: клиент в вас разочаруется. Помните,

что ваш покупатель может вынести только определенный уровень дискомфорта. Не превышайте разумный предел.

Неопытным продавцам, впервые работающим с извлекающими вопросами, кажется, что достичь успеха можно, только увеличив уровень дискомфорта для покупателя. Очень успешные продавцы, однако, будут задавать извлекающие вопросы скорее ради понимания, чем ради убеждения. То есть если продавец спрашивает: «Как это повлияло на затраты?» и покупатель отвечает: «Никак. Это не влияет на затраты, ибо у нас большая запасная резервная мощность», то хороший продавец удовлетворится таким ответом. Для опытного продавца знание того, что последствий там, где их ожидаешь, на самом деле не оказалось, тоже очень важно. Потому что, выяснив это, продавцы получают возможность сфокусироваться на тех сферах, которые действительно важны для их клиентов.

Извлекающие вопросы помогают связать частные проблемы разных департаментов компании в одну глобальную проблему

Если вы работаете с несколькими покупателями из разных отделов или закупочной комиссией компании, то извлекающие вопросы абсолютно необходимы, чтобы согласовать мнения разных людей относительно необходимости безотлагательно решить многостороннюю проблему. Также извлекающие вопросы могут связать внутренние проблемы компании с внешними проблемами, которые, в свою очередь, могут спровоцировать реальную или потенциальную потерю доходов всей компании. Когда маленькая проблема превращается в проблему, способную привести к потере доходов, то какая компания не купит ваше решение?

Извлекающие вопросы связывают воедино частные проблемы разных департаментов

Краткий тест

Проверьте, насколько хорошо вы поняли, как пользоваться извлекающими вопросами, и ответьте на следующие вопросы:

1. Какова цель извлекающих вопросов?

- а) Определить проблемы покупателя.
- б) Продемонстрировать последствия применения вашей услуги или продукта.
- в) Развить скрытые потребности до уровня явных.

2. Какие вопросы из перечисленных ниже являются извлекающими?

- а) Приведут ли эти поломки к производственным трудностям?
- б) У вас на месте больше семи грузовиков?
- в) Если нехватка персонала приведет к задержке в оформлении документов, сколько еще времени потребуется на завершение этих работ?

3. Что из перечисленного ниже создает высокий уровень риска для извлекающих вопросов?

- а) Покупатель не уверен в серьезности проблемы.
- б) Самое начало продажи.
- в) Ваша неспособность решить проблему покупателя с помощью имеющихся у вас средств.

4. Когда нужно задавать извлекающие вопросы? (Выберите один пункт)

- а) После того, как продемонстрируете возможности своего решения.
- б) После того, как исследуете решение покупателя, но прежде, чем спросите о проблемах.

в) После того, как покупатель опишет проблему, но прежде, чем вы предложите решение.

Ответы

1. (в) – цель извлекающих вопросов – развить скрытые потребности до уровня явных.

2. (а) и (в) – извлекающие вопросы. В (а) поломка была проблемой, а вот последствием (результатом) проблемы стали производственные трудности. В (в) стала проблемой неспособность вовремя оформлять документы, а возможным результатом является задержка с выполнением работ.

3. (б) и (в) – области высокого риска для извлекающих вопросов.

4. (в) – извлекающие вопросы надо задавать после того, как покупатель опишет проблему, но прежде, чем вы предложите решение.

10. Направляющие вопросы

Обзор

Что такое направляющий вопрос?

Направляющий вопрос – это вопрос о:

- ценности;
- важности;
- пользе решения.

Зачем задавать направляющие вопросы?

Они помогают вам продавать, поскольку повышают привлекательность решения.

Направляющие вопросы по своей значимости приближаются к извлекающим, потому что их роль в успехе крупных продаж тоже очень велика. Цель направляющих вопросов – развить желание покупателя приобрести ваше решение. Для этого необходимо:

- фокусироваться на выгодах, которые принесет решение, а не на проблеме;
- изучать явные потребности;
- вынуждать покупателя рассказать вам о выгодах решения.

Исследование Huthwaite показывает, что направляющие вопросы способствуют принятию покупателем вашего решения. Они наиболее эффективны тогда, когда продажи во многом зависят от хороших взаимоотношений – например, если вы продаете уже существующим клиентам или покупателям.

Итак, что же это значит на самом деле?

- Направляющие вопросы позитивны, полезны и конструктивны, ибо фокусируются на решении.
- Они снижают количество возражений, поскольку заставляют покупателей самих объяснять, чем им могут помочь ваши решения. И получается, что покупатель сам себя убеждает в ценности ваших решений.
- Эти вопросы продвигают и направляют обсуждение вперед, к действию и обязательству.

Примеры направляющих вопросов

Какую экономию это принесет?

Какие еще задачи из тех, что сейчас вы выполнить не можете, позволят вам реализовать этот хорошо налаженный процесс?

Насколько это важно – сократить время ответа в два раза?

Проверь себя

Прежде чем вы больше узнаете об использовании направляющих вопросов, давайте посмотрим, хорошо ли вы понимаете разницу между направляющими и всеми другими вопросами СПИН.

Направляющий вопрос?

1. Сколько вы будете экономить в год, если сократите сезонные расходы на оплату сверхурочных?
2. Насколько больше опозданий стало из-за переезда офиса?
3. Полезно ли для вас будет иметь модули, которые вы сможете сочетать, подбирать и формировать по мере того, как ваши потребности будут меняться?
4. Если бы вы сократили цикл обработки заказов до двух дней, сколько дополнительных экскаваторов вы могли бы еженедельно отгружать?
5. Доставляет ли вам беспокойство ненадежность существующей в настоящий момент системы?
6. Поможет ли вам, если я покажу способ, с помощью которого вы сможете справиться с проблемой загрязнения окружающей среды?
7. Способна ли новая система также помочь вам лучше контролировать запасы?
8. Приходилось ли вам из-за нехватки сотрудников пропускать важные встречи?

Ответы

1. Да. Вопрос о ценности решения проблемы сверхурочной работы.
2. Нет. Извлекающий вопрос, ориентирован на развитие серьезности проблемы, а не решения.
3. Да. У покупателя спрашивают, насколько ему будет полезно предлагаемое решение.
4. Да. Исследуемое решение связано со способом экономии времени на обработку. С точки зрения результата ценность или важность этого решения развивается.
5. Нет. Это проблемный вопрос, так как он о проблемах, трудностях или недовольстве покупателя.
6. Да. Это явно вопрос о важности или ценности решения. Как мы увидим далее, продавцы часто совершают ошибку, слишком рано задавая вопрос «Если бы я мог показать вам способ...».
7. Да. Решение (наша новая система) связано и с другими результативными областями.
8. Нет. Это извлекающий вопрос, ибо расширяет проблему нехватки персонала до обобщающего уровня возможных пропущенных встреч.

Эффективное использование направляющих вопросов

Отличие направляющих вопросов от всех других вопросов СПИН принципиально. Их трудно задавать,

причем задавать их следует в определенный момент продажи. Но эти вопросы самые влиятельные из всех типов вопросов, и именно они максимально способствуют достижению желаемых результатов.

Как направляющие вопросы способствуют успешности продажи? В главе 9 было показано, что извлекающий вопрос развивает один из компонентов явной потребности: он выстраивает проблему покупателя таким образом, что она становится четкой и требующей скорого решения. Направляющий вопрос ориентирован на второй компонент явной потребности – на желание решения.

Как направляющие вопросы помогают вам продавать

У направляющих вопросов много различных целей, и их правильное понимание облегчит постановку данных вопросов и поможет эффективнее продавать. Ниже перечислены три функции направляющих вопросов.

– *Определить явные потребности.* Одна из функций направляющих вопросов – выяснить, существует явная потребность или нет, например: «Нужна ли вам более быстрая машина?» или «Вам бы помогло, если бы у вас появился надежный источник поставки?» Большинство людей подразумевают под направляющими вопросами именно это. Но есть и две другие функции, которые, хотя и используются намного реже, могут повлиять на покупателя значительно сильнее.

– *Разъяснить явные потребности.* Такие направляющие вопросы заставляют покупателя или клиента подробно объяснить важность потребности, поскольку они спрашивают о таких вещах, как: «Почему это для вас важно?», или «Не могли бы вы больше рассказать о том, почему для вас так важна маневренность?», или «Нужна ли вам более быстрая оборачиваемость для сокращения затрат или лучшего использования иного оборудования?» Если это потребность, которую вы можете удовлетворить, вопрос этого типа заставит покупателя рассказать вам о выгодах. А признание покупателя – залог успешной продажи.

– *Расширить явные потребности.* Эти направляющие вопросы ориентированы на то, чтобы конкретизировать для покупателя дополнительные выгоды приобретаемого решения. Если вы спросите покупателя, например: «Как еще это может помочь вам?» или «Какие еще выгоды вы предполагаете от использования этого решения?» – то, сформулировав ответ, он увидит дополнительную ценность, которую имеет ваше решение.

Опробуйте модель ОРР

Модель ОРР (Определить, Разъяснить, Расширить) соединяет в себе все три вышеуказанные функции, что позволяет вам по-разному планировать направляющие вопросы. Ниже показано, как это работает.

Теперь попробуйте выполнить то же самое упражнение со своим собственным примером.

Как не надо задавать направляющие вопросы

Цель направляющих вопросов – прояснить и развить восприятие покупателем выгод, которые обеспечивает ваш продукт, и, таким образом, развить четкое и явное желание получить ваше решение.

Не имеет значения, считаете ли вы свое решение ценным для покупателя. Пока сам покупатель не поверит в это, ничего продать вам не удастся. Это значит, что если ваш покупатель не захочет чего-то делать – то есть не захочет выполнить действие, – продажи не будет.

Мы уже говорили, что одна из крупнейших ошибок, допускаемых продавцами, – слишком поспешное предоставление решения, совершаемое еще до того, как у покупателя в сознании выстроилось представление о серьезности возникшей проблемы. Поскольку направляющие вопросы фокусируются на решениях, они могут разрушить продажу, если их использовать слишком рано. А если эти вопросы задать в начале обсуждения, то они могут просто смутить потенциального покупателя или вызвать у него ощущение, что им манипулируют.

Помогаем покупателям понять выгоду вашего решения

Вы прекрасно знаете возможности своего продукта, и поэтому вам намного проще, чем покупателю, разглядеть выгоду, им предлагаемую. И значит, вы должны помочь покупателю, разлив его желание получить

решение. Направляющие вопросы позволяют вам обрисовать возможные выгоды и показать их важность для покупателя. Для этого есть два способа, показанные на примерах:

Какой из этих двух вопросов с большей вероятностью заставит покупателя активно конкретизировать выгоды?

Ответ: вопрос 2. Вопрос 1 позволяет покупателю пассивно принять возможные выгоды без размышлений о решении. Вопрос 2, наоборот, предлагает покупателю самому активно перечислить выгоды, которые он получит, если приобретет решение, – особенно те, которые позволят ему сделать что-то такое, чего он не может делать сейчас.

Подобный процесс активного размышления выводит явную потребность клиента на новый уровень – в сферу получения возможной выгоды. Однако у него есть и другая, более важная функция:

Направляющие вопросы перечисляют выгоды, и это формирует у покупателя преданность вашему решению, он начинает чувствовать себя в большей степени его собственником.

Направляющие вопросы и сложные продажи

В простой продаже отношение между вашим продуктом и решаемой им проблемой, как правило, прямое. Решение может даже полностью подходить для данной проблемы. То есть, к примеру, у человека, беспокоящегося о том, чтобы в случае пожара не пострадали важные документы компании, есть проблема, которую можно легко решить, купив несгораемый сейф для хранения бумаг.

Но чем сложнее продажа, тем труднее найти однозначное прямое решение. Можно сказать, что идеальных решений здесь нет. Часто в сложной продаже проблемы могут быть многосоставными, а предлагаемое вами решение одни аспекты проблемы решает лучше других. Например, проблема низкой продуктивности связана с десятками факторов. Когда вы встречаетесь с покупателем и предлагаете ему свое решение, есть опасность, что вы и покупатель сосредоточены на разных аспектах проблемы: вы – на тех, которым ваше решение подходит, а покупатель – на тех, которые вы не решаете. В этом случае покупатель может усомниться в вашем решении в целом, как показано в нижеследующем примере.

Продавец: Получается, что вашей главной проблемой является низкое качество образцов, используемых вами для технических тестов. Предлагаемые нами образцы столь просты в использовании, что выбраковка сократится до 20 процентов.

Покупатель: Стоп, минутку! Уровень брака определяется не только на основе характеристик тестовых образцов. Также влияет множество других факторов, таких как температура обработки и окисление проявителя. Так что дело не ограничивается только простыми в использовании образцами.

Почему такое происходит? Покупателю не нравится, что решение продавца касается только одного аспекта сложной проблемы. Ведь, говоря о возможных способах решения некоторых аспектов проблемы, продавец тем самым предлагает отвергнуть те аспекты, которые важны с точки зрения покупателя. Это вызывает раздражение и недоверие к решению в целом.

В сложной продаже проблемы, которые вы пытаетесь решить, практически всегда многогранны. Идеального решения, которое справилось бы со всеми аспектами сложной проблемы, скорее всего вообще не существует ни у вас, ни у ваших конкурентов. Да и сам покупатель, прекрасно понимая это, не ждет от вас идеального решения.

Разумные люди обычно просто ищут возможность решить самые важные аспекты проблемы за разумные деньги, так как идеальное решение у продавцов бывает редко. Поэтому в большинстве случаев опасно указывать, что вы можете решить проблему целиком. Тем самым вы предлагаете покупателю сосредоточиться на аспектах, которые вы не решаете, и тем самым буквально принуждаете его возразить вам и отказаться от вашего решения.

Как добиться признания покупателем ценности вашего решения даже в том случае, если оно не решает всех аспектов проблемы? Для этого и существуют направляющие вопросы.

Сокращение количества возражений с помощью направляющих вопросов

Направляющие вопросы заставляют покупателя самого объяснить, какие аспекты проблемы может решить ваш продукт. Если покупатель сам рассказывает, зачем ему ваше решение, то это уже не вызывает у него возражений.

Направляющие вопросы делают ваше решение приемлемым для покупателя, как показано в примерах ниже.

Продавец: Получается, что вашей главной проблемой является низкое качество образцов, используемых вами для технических тестов. Из сказанного вами я понял, что вам интересно все, что может снизить процент брака.

Покупатель: Ну да. Это большая проблема, с которой надо что-то делать.

Продавец: А если мы предложим вам образцы, работать с которыми вашим специалистам будет намного проще, это поможет?

Покупатель: В чем-то да. Но это только один из факторов, а есть еще множество других – например, температура обработки и окисление проявителя.

Продавец: Да, конечно. А не могли бы вы тогда объяснить, как наличие более простого в использовании образца поможет вам?

Покупатель: Предполагаю, что это сократит количество брака, получаемого на этапе экспозиции.

Продавец: А оно того стоит?

Покупатель: Возможно. Не знаю точно, сколько теряется на этом этапе, но, думаю, достаточно для того, чтобы увидеть разницу между двумя образцами.

Продавец: А в чем-нибудь еще более простой в эксплуатации образец может вам помочь?

Покупатель: Ну, поскольку для установки ваших качественных кассет не требуются опытные техники, то, скорее всего, это поможет... Да, полагаю, что если мы станем работать с образцами, установить которые мог бы даже ассистент, то у техников появится больше времени для наблюдения за стадиями обработки, что, в свою очередь, скажется на конечном качестве в лучшую сторону. Знаете, а вы мне подали идею...

В этом примере вы видите, как использование продавцом направляющих вопросов позволило покупателю понять выгодные для него последствия и в результате найти более нужное решение.

Планирование направляющих вопросов

Чтобы спланировать направляющие вопросы, подумайте, какие потенциальные выгоды дает ваше решение покупателю, основываясь на исследованных вами соответствующих проблемах.

Но сначала не забудьте выявить сами проблемы, которые потом следует уточнить и развить с помощью ситуационных, проблемных и особенно извлекающих вопросов. Это сделает покупателя более восприимчивым к предлагаемому вами выгодному аспекту вашего решения.

Пример

Продукт: аудио- и видеооборудование и услуги

1. Потенциальная область выгоды для покупателя:

– позволит сократить расходы на аудио- и видеооборудование и услуги на 20 процентов, повысить его качество, сократить время реагирования на просьбы заказчиков, невзирая на сезонные колебания спроса.

2. Проблемы, которые вы можете решить и которые требуется развить, прежде чем покупатель полностью осознает выгоду:

- затраты на вторую смену персонала по обслуживанию аудио- и видеооборудования в межсезонье (в период простоя в работе);
- жалобы заказчиков на то, что приходится слишком долго ждать ответа на запросы о предоставлении аудио-, видеослуг в пик сезона;
- снижение качества обслуживания из-за недостаточной компетентности вновь принятого персонала;
- излишняя занятость менеджера, который слишком много времени тратит на решение проблем с кадрами, работающими с аудиовидеооборудованием.

Теперь попробуйте сформулировать направляющие вопросы, используя свой собственный пример.

1. Запишите потенциальные выгоды, которые может получить от вашего решения покупатель.

2. Подумайте, для развития каких проблем вам могут потребоваться вопросы СПИН, особенно извлекающие, которые вы будете использовать для того, чтобы покупатель почувствовал достаточно сильное желание приобрести решение.

Продукт: _____

1. Потенциальная область выгоды для покупателя:

2. Проблемы, которые вы можете решить и которые требуется развить, прежде чем покупатель полностью осознает выгоду:

Когда вы выполните это упражнение, скорее всего вы обнаружите несколько проблем, которые потребуются выявить и развить, прежде чем покупатель окончательно осознает потенциальные выгоды вашего решения.

Также в этой главе вы сможете попрактиковаться в формулировании направляющих вопросов, которые вы будете задавать покупателю.

Когда задавать направляющие вопросы и когда избегать их

Мало кто из продавцов задает направляющие вопросы вовремя. Их нельзя задавать слишком рано, например в самом начале встречи, поскольку в этот момент у вас еще нет достаточной ясности в том, с какими проблемами пришел к вам покупатель, и значит, вы не сможете эффективно развить у него сильное желание получить ваше решение.

С другой стороны, направляющие вопросы нельзя задавать слишком поздно. Многие продавцы описывают свои решения прежде, чем создадут интерес к тому, что могут предложить. Как мы видели, это зачастую провоцирует покупателя на возражения.

Лучший момент, чтобы задать направляющий вопрос:

- после развития серьезности проблемы покупателя с помощью извлекающих вопросов;
- до того как вы описали свое решение.

Хотя результаты нашего исследования свидетельствуют о том, что в успешных продажах продавцы задают больше направляющих вопросов, но на стандартной встрече средний продавец задает менее двух направляющих вопросов. И тем не менее заданный в нужный момент направляющий вопрос повышает вероятность совершения продажи.

Направляющие вопросы с низким уровнем риска

Использование направляющих вопросов, имеющих целью вызвать у покупателя желание купить ваше решение, особенно эффективно в двух областях низкого риска:

– *когда решение предоставляет выгоды для разных областей.* Если ваше решение открывает для покупателя потенциальные дополнительные выгоды, направляющие вопросы особенно помогут вам в продаже. Если задать направляющий вопрос «*На что вы могли бы потратить время, сэкономленное в результате использования нашего решения?*» или «*Есть ли еще варианты, как это решение могло бы улучшить...?*», то можно заставить покупателя задуматься о дополнительных выгодах, которые вы можете развить. А таких выгод всегда много, ибо крупная сделка – это всегда сложный для клиента процесс, все детали которого он и сам не всегда видит;

– *когда покупателю приходится обосновывать решение.* Даже опытному и авторитетному покупателю иногда требуется давать отчет о своих покупках руководству, правлению или еще кому-то. Поэтому ваши направляющие вопросы, отвечая на которые покупатель сам себе обосновывает необходимость приобретения решения, в дальнейшем помогут уже ему доказать другим сотрудникам компании адекватность своего выбора, его выгоды и потенциальные возможности. То есть, отвечая на направляющие вопросы, покупатель практикуется в объяснении для других, чем способен помочь ваше решение.

Направляющие вопросы с высоким уровнем риска

Все другие области относятся к высокорискованным. Будьте осторожны при использовании направляющих вопросов:

– *на слишком раннем этапе встречи.* Ваши направляющие вопросы бесполезны до тех пор, пока покупатель сам не осознает своей проблемы. Если задать направляющий вопрос до этого момента, то вы рискуете оттолкнуть покупателей и заставить их отрицать существование настоящих проблем и потребностей;

– *если потребность покупателя субъективна.* Иногда покупателю просто нравится ваш продукт или он готов купить ваши услуги без каких бы то ни было объективных причин. В таких случаях важно помочь покупателю обдумать бизнес-причины приобретения вашего решения. И тогда вам следует, во-первых, убедиться, что вы определили и развили потребности покупателя с помощью проблемных и извлекающих вопросов. Во-вторых, надо выборочно задать направляющие вопросы, чтобы доказать покупателю, что ваше решение удовлетворяет его определенные потребности.

Формулирование эффективных направляющих вопросов

Если вы сумели правильно использовать извлекающие вопросы для полного развития соответствующих проблем из вашего списка, то вам будет легче плавно и естественно перейти к направляющим вопросам. Вот несколько рекомендаций на тему того, как подготовить эффективные направляющие вопросы.

1. Пользуйтесь связующими фразами. Привязывайте свои вопросы к высказываниям или ответам покупателя.

Имей вы реальную возможность избавиться от ежедневного контроля за зарплатой, как это помогло бы вам в работе с другими сферами, которыми вы руководите? Вы упоминали, что вам придется заменить множество обожженных диапозитивов, каждый из которых стоит 50 долларов. Может быть, выгоднее единожды заплатить большую сумму за проектор, который увеличит срок службы диапозитивов?

2. Будьте разнообразны. Будьте четки и конкретны, но избегайте повторов одной и той же фразы, например:

Как это поможет вам сэкономить время?

Как это поможет вам сократить расходы?

Как это поможет вам увеличить время реакции?

Вместо этого вы можете спросить, например:

Как вы можете использовать сэкономленное время?

Как это скажется на бюджете в других сферах, если наша скидка от объема сэкономит вам более 15 процентов?

Сможете ли вы реагировать на запросы клиента быстрее, если у вас будут люди, способные как ремонтировать старое, так и налаживать новое оборудование?

3. Заставьте покупателя активно перечислять выгоды.

По возможности пользуйтесь направляющими вопросами, в которых вы просите ваших покупателей активно перечислять важные для них выгодные результаты. К таким вопросам относится, например, пассивное признание:

Разве это не экономит время?

Или вопрос, в ответе на который покупатель активно перечисляет выгоды:

Над какими важными проектами вы могли бы работать, не тратя вы так много времени на проблемы с выставлением счетов?

Учимся задавать собственные направляющие вопросы

1. Определите потенциальную область выгод (мы это проделали в упражнении по планированию направляющих вопросов).

2. Подготовьте 3-5 вариантов направляющих вопросов, имеющих отношение к этой потенциальной области, и перечислите их в графах ниже.

Пример

Помимо основ

Направляющие вопросы помогают отрепетировать продажи в вашу пользу при общении с внутренними эмиссарами.

Чем крупнее совершаемая продажа, тем больше людей вовлечено в решение о покупке. Ваш успех зависит не только от того, насколько хорошо продаете вы, но и от того, насколько хорошо в компании покупателя люди продают идеи друг другу. Успешные продавцы помогают внутренним пользователям и влиятельным лицам продать решение от их имени.

Если у вас нет возможности встретиться с лицом, непосредственно принимающим решение (или командой по принятию решения), один из лучших способов продать – репетировать продажу с внутренними сотрудниками, которые будут продавать вместо вас. Чем лучше будут подготовлены ваши внутренние эмиссары, тем проще им будет продавать ваше решение другим. А как лучше всего тренировать такого тайного агента? С помощью направляющих вопросов. Заставляя покупателя описывать выгоды, направляющие вопросы решают несколько важных задач:

– фокусируют внимание покупателя на том, как поможет решение, а не на подробной информации о продукте. Отвечая на направляющие вопросы, ваши эмиссары сами определяют, как именно предлагаемое вами решение удовлетворит потребности их компании. А потом они обсуждают эти выгоды с другими сотрудниками компании, имеющими те же потребности, – и тем самым эффективно для вас продают выгоды;

– заставляют покупателя самого объяснять продавцу выгоды, а не наоборот. Для покупателя лучшая

тренировка – активно описывать выгоды самому, а не пассивно слушать, как это делаете вы. Таким образом, покупатель запомнит предлагаемые вами выгоды;

– вызывают у покупателя энтузиазм и уверенность в решении. А эти качества будут продавать вместо вас, когда вас не будет рядом.

Дополнительную информацию и примеры использования направляющих вопросов для тренировки вашего эмиссара вы можете найти в книге «СПИН-продажи».

Краткий тест

Проверьте, насколько хорошо вы поняли суть направляющих вопросов, выполнив следующее упражнение. Выберите правильный ответ:

1. Какова цель направляющих вопросов?

- а) Развить и расширить проблемы покупателя.
- б) Усилить желание покупателя получить решение проблемы.
- в) Раскрыть проблемы, которые может решить ваш продукт.

2. Какие из приведенных ниже вопросов направляющие?

- а) Какую пользу вы извлечете, если удвоите свои результаты в этих областях?
- б) Чем еще это может вам помочь?
- в) Как эта проблема влияет на производительность?

3. Когда надо задавать направляющие вопросы?

- а) В начале встречи, прежде чем вы выявите проблему покупателя.
- б) После того, как вы продемонстрировали возможности своего продукта.
- в) После того, как вы развили проблему покупателя, но прежде, чем предоставили решение.

4. Какие из нижеперечисленных вопросов заставят покупателя назвать выгодные для него результаты?

- а) Заинтересует ли вас улучшение результата?
- б) Как 10-процентное повышение производительности скажется на прибыльности?
- в) Чем вам поможет отрегулированный поток наличных средств?

Ответы

1. (б): цель направляющих вопросов – усилить желание покупателя получить решение проблемы.

2. (а) и (б): исключение составляет пункт (в) – извлекающий вопрос, развивает проблему, а не решение. (См. главу 9.)

3. (в): задавать направляющие вопросы нужно после того, как вы развили проблемы покупателя, но прежде, чем вы предоставите свое решение.

4. (б) и (в): эти вопросы нужны, чтобы спровоцировать покупателя самого перечислить результаты решения.

11. Демонстрация возможностей

Обзор

Какие существуют способы описания возможностей?

Существуют три способа описания возможностей.

- Характеристики. Опишите факты или свойства продукта, например: *«У нас сорок опытных техников...»*.
- Преимущества. Опишите варианты использования характеристики или то, чем она способна помочь покупателю, например: *«Благодаря этой характеристике время ожидания ответа в случае аварии значительно сократится»*.
- Выгоды. Опишите, как характеристики или преимущества связаны с явной потребностью, выраженной покупателем, например: *«Вы получите от нас ответ в течение часа, то есть в течение именно того времени, которое, как вы считаете, вам необходимо»*. Заметьте, что мы пользуемся очень специфическим определением выгод. Возможно, этот термин вы уже прежде встречали, но его значение не совпадало с тем, в котором он используется в этой книге.

Какое отношение эти способы имеют к продажам?

Исследования показали, что выгоды (в том понимании этого слова, которое дается в этой книге) – наиболее убедительный способ описать решения и этот способ особенно эффективен в сложных продажах.

Если вы применяете описанные выше способы в сложных продажах, то их результат совершенно не такой, как если бы вы их использовали в продажах простых. В сложных продажах вы сначала должны развить потребности покупателя и выстроить ценность своего решения. И только после этого надо говорить о выгодах. Соблюдая такой порядок действий, вы сможете:

- предотвратить возражения со стороны клиента, и вам не придется с ними разбираться дополнительно;
- добиться того, что внутренние эмиссары будут эффективно продавать ваше решение вместо вас;
- получить поддержку или одобрение вашего решения со стороны покупателя.

Итак, что же все это значит?

Чтобы демонстрация возможностей принесла максимальный эффект:

- вам сначала следует завершить стадию исследования и только после этого предоставлять решение;
- ваш покупатель должен выразить явную (а не скрытую) потребность, которую вы можете удовлетворить.

Проверь себя

Теперь нам предстоит разобраться с тем, что же такое демонстрация возможностей. Но прежде чем мы перейдем к этому этапу, ответьте на приведенные ниже вопросы и убедитесь, что вы хорошо различаете характеристики, преимущества и выгоды. Обратите внимание, что мы максимально четко определяем понятие выгоды: высказывание только тогда демонстрирует выгоду, когда удовлетворяет явную потребность, выраженную покупателем.

Характеристика, преимущество или выгода?

1. Объединенное заявление несет в себе информацию из разных источников, чтобы вы могли

одновременно урегулировать отношения со всеми своими клиентами.

2. Этот курс рассчитан на группу до 30 участников.

3. Стекло с защитой от ультрафиолета увеличит срок службы ваших инструментов более чем на три года.

4. В нашем лизинговом плане предусмотрен дополнительный трехмесячный тестовый период.

5. Воспользовавшись функцией удаленного управления, вы сможете настроить операционные параметры в любой момент в случае отклонения кривой спроса на 0,01 выше или ниже базового уровня.

6. Мистер Крейн из компании Sound to Go предоставит вам возможность реагировать на обращения клиентов с такой скоростью, которая, по вашим словам, требуется в период самого жаркого сезона, так как в нашем распоряжении есть пятьдесят опытных техников и полный комплект новейшего оборудования на складе.

7. Наша система сократит ваши текущие годовые операционные затраты на 15 процентов.

8. Так как представители нашей компании владеют многими дополнительными навыками и имеют право проводить экспертизу в вашей отрасли, мы можем подойти к решению вашей проблемы с разных сторон.

Ответы

1. Преимущество. Высказывание демонстрирует, какую помощь покупателю способна оказать данная характеристика (объединенное заявление). Так как покупатель не выразил потребности урегулировать отношения со всеми клиентами одновременно, это не выгода.

2. Характеристика. Высказывание предоставляет факты об учебном курсе.

3. Преимущество. Высказывание описывает, как характеристика (защита от ультрафиолетовых лучей) способна помочь покупателю. Это не выгода, поскольку отсутствует связь с потребностью.

4. Характеристика. Продавец описывает характеристику лизинговой системы.

5. Преимущество. Высказывание описывает характеристику (функция удаленного управления).

6. Выгода. Продавец показывает, как услуга может удовлетворить выраженную покупателем явную потребность (в сокращении времени реагирования на запрос клиента).

7. Преимущество. Поскольку покупателем потребность сэкономить деньги не была выражена, это не выгода. Даже если продавец уверен, что покупателю экономия действительно необходима, это высказывание станет выгодой, только если сам *покупатель* действительно выскажет такую потребность.

8. Преимущество. Продавец показывает покупателю, как услуга может помочь ему; однако покупатель не выразил потребности в разностороннем подходе.

Примечание. Не страшно, если какие-то из этих примеров показались вам трудными, особенно если вы не сразу увидели разницу между преимуществом и выгодой. Даже опытные продавцы не сразу с этим справляются. Дальше в этой главе мы будем уточнять и объяснять нюансы этих различий, и многое станет более очевидным и понятным.

Характеристики, преимущества и выгоды

В процессе продажи, как мы не раз уже говорили в этой книге, очень важно сначала развить потребности своих покупателей, задавая им проблемные и извлекающие вопросы, и только потом представить на их суд свое решение. Мы также показали вам, как пользоваться направляющими вопросами, чтобы выстроить у покупателя желание получить решение. И после этого настает момент, когда вы действительно готовы продемонстрировать возможности своего решения. Как это лучше всего сделать?

Три классических способа продемонстрировать возможность – разъяснить в ходе беседы характеристики,

преимущества и выгоды вашего продукта. Все они воздействуют на покупателя по-своему. Воздействие зависит от размера продажи (крупная или небольшая) и стадии цикла продажи, на которой применен данный способ. В этой главе речь пойдет о воздействии, которое оказывается на покупателя демонстрацией характеристик, преимуществ и выгод в сложных продажах, а также о способах их наиболее эффективного использования.

ХарактеристикиПреимущества

Под *преимуществами* мы понимаем то, что в большинстве книг и учебных программ, посвященных вопросам продаж, называют выгодами. В книге «СПИН-продажи» подробно объясняется, что сначала мы проверили ряд определений выгоды и назвали их выгодами типа А. Но результаты исследований, полученных во время последующих реальных встреч, показали, что их воздействие на покупателя в корне отличается от воздействия выгод типа Б, или того, что мы с тех пор и стали называть выгодами.

Выгоды

А как обстоят дела с *выгодами*? Люди зачастую по-разному определяют выгоды. Мы уже отмечали, что большая часть тренингов продаж ориентирована на работу с преимуществами, а не с выгодами. Кто-то считает, что выгоды должны показывать уменьшение затрат, кто-то – что выгоды должны содержать личностный элемент (притягательность для человека лично) для покупателя, а не только для его компании.

Свое определение выгоды появилось и у нас в результате проведенных нами исследований. Согласно ему, *выгода – способ удовлетворения явной потребности, выраженной покупателем*, ибо из шести определений выгоды, проверенных нами, это имеет наибольшее отношение к успеху крупных продаж.

Ознакомиться с тем, как мы пришли к такому толкованию термина «выгода», можно в книге «СПИН-продажи». А сейчас уделим внимание пониманию разницы между преимуществами и выгодами именно в нашем определении, чтобы вы могли пользоваться выгодами для усиления воздействия на покупателей.

Истинные выгоды

Почему мы настаиваем, что высказывание только тогда демонстрирует выгоду для клиента, когда оно удовлетворяет его явную потребность? Потому что именно высказывания этого типа с большой долей вероятности ведут к тому, что ваши встречи завершатся заказом или прогрессом. Что же делает эти высказывания настолько действенными по сравнению с другими способами описания ваших продуктов? На это влияют два момента.

1. *Привязывая свое предложение к выраженным потребностям покупателя, вы демонстрируете, что способны помочь ему решить наиболее важные проблемы.* Но прежде чем вы перейдете к разговору о выгодах, покупатель должен выразить потребность. Мы знаем, что продукты удовлетворяют потребности. Значит, эта потребность должна быть выражена покупателем четко и недвусмысленно, что подтвердит для него ее важность. Недостаточно просто предположить, что он имеет потребность.

2. *Средние продавцы чаще работают с преимуществами, ориентированными на скрытые потребности покупателя, тогда как наиболее успешные продавцы пользуются выгодами, которые напрямую отвечают явным потребностям.* Самые успешные продавцы сначала развивают скрытые потребности до уровня явных (четких желаний или нужд), пользуясь извлекающими и направляющими вопросами. Затем, добившись от клиента высказывания, говорящего о наличии у него явных потребностей, они предлагают решения и показывают, как смогут удовлетворить эти потребности. А вот предлагать решения сразу же после выявления проблемы, то есть предлагать решения для скрытых проблем, – это ошибочное поведение.

Как характеристики, преимущества и выгоды воздействуют на покупателей

Каждая группа: характеристики, преимущества и выгоды – воздействует на покупателя по-своему. Например, продавец машин Jupiter постоянно использует в беседе характеристики, среди которых параметры двигателя, электроники, функции климат-контроля и элементы экстерьера. Какой образ возникнет в голове потенциального покупателя, когда он все это услышит? Правильно, улетающие в небо долларовые купюры:

В представлении покупателя каждая новая характеристика увеличивает расходы. То есть чем больше

характеристик озвучил продавец, тем выше конечная цена, предполагаемая покупателем.

Продавец машин рассказывает покупателю, что предлагаемый автомобиль – это полноприводная модель со встроенным держателем для лыж зимой, который и безопасен, и удобен. Но нужны ли все эти сведения покупателю? Не спросив его о потребностях, как наш продавец узнает, что тот планирует в августе переехать во Флориду? Поразит ли покупателя наличие полного привода? Вряд ли. И скорее всего он будет искать возражения (если вообще не уйдет из демонстрационного зала).

Почему? Потому что продавец предлагает решение там, где не выражена явная потребность. Если покупатель не ощущает потребности в предлагаемой возможности, наиболее естественная реакция – возражение.

В описанной нами сцене продавец тратит время на проблемные и извлекающие вопросы, с помощью которых он узнал, что покупатель любит долгие автомобильные прогулки по ночам, что у него проблемы с глазами и поясницей из-за неудобного сиденья (и позы) в его нынешней машине.

Затем продавец задает направляющие вопросы, чтобы определить, какие решения надо искать (сиденье с поддержкой поясницы и очень яркие фары). В результате покупатель выражает явную потребность – описывает именно то, что он хотел бы иметь в новой машине.

В дальнейшем продавец определяет конкретные выгоды: показывает, как новый Jupiter с ортопедическими сиденьями будет поддерживать поясницу, что и требуется клиенту во время долгих поездок, и говорит, что мощные ксеноновые фары позволят ему не напрягать глаза. Так как покупатель хочет именно этого, возражать он не станет. Предоставление выгод, как показывает исследование, – наиболее эффективный способ продемонстрировать возможность. В результате:

Предотвращение возражений, а не работа с ними

Теперь более детально рассмотрим, почему иногда преимущества приводят к возражениям покупателей. Мы видели, что такое случается, если продавец предлагает решение до того, как сумел выстроить потребности клиента. В результате покупатель не осознает серьезности проблемы и не воспринимает ее как безотлагательную, требующую немедленно приобрести дорогостоящее решение.

Все это возвращает нас обратно к уравнению ценности, представленному в главе 6. Чтобы получить от покупателя обязательство купить, вам нужно выстроить ценность проблем или потребностей до такой степени, чтобы она перевешивала затраты на решение. Уравнение ценности также показывает, что построение ценности проблем покупателя способно предотвращать возражения. А предотвращение возражений однозначно обходится продавцам дешевле, чем их обработка: меньше времени, усилий и трудностей. (Более подробные исследования конкретных примеров см. в книге «СПИН-продажи».)

Работа с возражениями относительно цены

Возражения относительно цены возникают, если покупатель сомневается в ценности, значимости или полезности решения. То есть тогда, когда в глазах покупателя проблема не оправдывает затрат (цена, усилия, время, трудности), понесенных на ее решение.

С возражениями относительно ценности, особенно цены, по мнению большинства продавцов, труднее всего работать. Пытаться обосновывать затраты на свои продукты – не лучшая методика. Самые успешные из продавцов, участвовавших в исследовании, пользовались другой стратегией. Они задавали извлекающие вопросы для выстраивания серьезности проблемы покупателя и таким образом увеличивали ценность решения проблемы.

Первый шаг при планировании извлекающих вопросов, способных помочь преодолеть возражения относительно цены, заключается в осмыслении того, как доказать покупателю, что его проблема достаточно серьезна и нуждается в дорогостоящем решении. Ниже приведен пример.

Теперь выполним упражнение. Покупатель возражает вам относительно цены решения. Вы должны справиться с этими возражениями при помощи показанного в примере выше способа.

Склоняем уравнение ценности в сторону решения купить

Обратили ли вы внимание на то, что найденные вами причины одновременно являются и результатами? Заданные извлекающие вопросы увеличивают серьезность или ценность проблемной стороны уравнения ценности. Заданные направляющие вопросы выстраивают ценность вашего решения. Вместе эти компоненты заставляют покупателей высказать явную потребность.

Выгоды удовлетворяют явные потребности

Чтобы сформулировать выгоду в соответствии с нашим определением, вам нужно:

– показать, как вы удовлетворите явную, а не скрытую потребность. То есть высказывание: *«Ввод заказов вызывает у вас проблемы. Могу предложить программу, которая бы их решила»* – не будет выгодой, ибо обращается к скрытой потребности, а не к явной;

– удовлетворить явную потребность, выраженную покупателем. Нельзя заявлять выгоду ориентируясь на предполагаемую вами, а не высказанную покупателем потребность. Так, фраза: *«Полагаю, вы хотели бы сэкономить деньги, и вот чем мы вам в этом поможем...»* – не будет выгодой, так как покупатель не выразил потребность *экономить*.

Высказывания, содержащие выгоды, в сложных продажах являются наиболее эффективным средством воздействия на покупателя, когда вы говорите о своих продуктах. Успех таких продаж, как вы знаете, зависит от того, насколько хорошо развиты потребности, а предложение выгоды завершает процесс развития потребностей, при этом показывая, как вы можете эти потребности удовлетворить.

Что еще делает выгоды столь значимыми в сложных продажах?

– *Выгоды запоминаются лучше, чем характеристики и преимущества.* Характеристики или преимущества покупателя ваших продуктов обычно забывают. Но вот свои явные потребности они помнят очень хорошо, а так как выгоды связаны именно с ними, то покупатели будут помнить выгоды гораздо дольше, чем характеристики и преимущества.

– *Выгоды сильно влияют на покупателя на протяжении всей продажи.* Характеристики оказывают влияние от слабopоложительного до негативного в течение всей продажи, влияние преимуществ ослабляется по мере продвижения продажи, и только выгоды сохраняют высокий уровень воздействия на всем протяжении продажи.

– *Выгоды помогают вашим внутренним эмиссарам продавать.* В главе 10 вы видели, что направляющие вопросы используются для тренировки внутренних эмиссаров. Как это происходит? Задействованный продавцом эмиссар участвует в определении выгодных результатов, представляющих собой просто другую форму выгод, в течение всего времени, что продавец демонстрировал, как его решение удовлетворяет явные потребности, выраженные этим покупателем.

Формулирование выгод

Это упражнение направлено на развитие навыков формулирования выгод. В нашем примере покупатель – заведующий больницей, а продавец торгует пейджинговыми системами. Продавец начинает с развития проблемы покупателя, используя извлекающие вопросы для выстраивания серьезности проблемы. Затем задает направляющие вопросы, чтобы заставить покупателя сформулировать явную потребность. После этого формулирует выгоды, показывая, как продукт удовлетворяет явную потребность.

Пример

Теперь попробуйте сами, пользуясь собственным примером.

Помимо основ

Еще о работе с возражениями

Как вы помните, предотвратить возражения всегда предпочтительнее, чем потом разбираться с ними.

Наше исследование выявило несколько любопытных фактов.

– Возражения не являются сигналами о покупке: продавцы, которым много возражают, не добиваются успеха в продажах.

– База для большей части возражений создается продавцом.

– Многие возражения появляются потому, что продавец слишком рано предлагает решение.

Даже если вы пользуетесь вопросами SPIN® и развиваете потребности покупателя, возражения все равно возникнут. И значит, необходимо обладать навыками работы с возражениями. Но помните при этом, что всегда лучше предотвратить возражения, чем уделять им внимание.

Откуда берутся возражения? Зачастую причины их появления зависят от факторов, которые вы не контролируете. К таким относятся сомнение покупателя, сопротивление изменениям, конкуренция, изначально невысокие потребности покупателя или потребности, которые ваш продукт не может удовлетворить (например, вашему клиенту нужно двустороннее копирование, а ваши копиры такой опции не предоставляют).

Возражения делятся на две общие категории.

1. Возражения относительно цены. Сомнения покупателя связаны с ценностью, разумностью или полезностью продаваемого вами решения, как то: «Мне это не поможет», «Слишком дорого», «Мне это не нужно».

(В этой главе вы уже работали с возражениями относительно ценности. Пользуйтесь извлекающими и направляющими вопросами для развития потребности покупателя и построения желания получить решение. Главное – превратить потребность покупателя из скрытой в явную.)

2. Возражения относительно возможностей. Покупатель видит ценность решения проблемы, однако он сомневается в честности продавца, возможностях его компании или качествах продаваемого продукта, например: «Не думаю, что вы понимаете наш бизнес», «Уверен, что это не так просто, как вы утверждаете». Есть два вида возражений относительно возможностей:

– «не могу». Возражения такого типа возникают, когда у вас нет возможности удовлетворить потребность, ценную с точки зрения потенциального клиента;

– «могу». Эти возражения появляются, когда вы обладаете возможностью, но покупатель не чувствует, что она у вас есть.

И работать с разными видами возражений надо по-разному.

Стратегии работы с возражениями относительно возможностей вида «не могу»

Стратегия работы с возражениями о возможностях вида «не могу» состоит из двух этапов.

1. Признание, что вы не можете удовлетворить потребность.

2. Повышение ценности возможности, которая у вас есть. Для этого следует еще раз с помощью направляющих вопросов и выгод подчеркнуть важность потребностей, которые вы можете удовлетворить.

Цель этой стратегии – движение. Однако поскольку в данной ситуации вы не можете заставить покупателя увидеть то, чего нет (у вас отсутствует возможность удовлетворить какую-то определенную его потребность), вам придется увеличить ценность других потребностей, для удовлетворения которых у вас есть возможности.

Продавец, старший менеджер бухгалтерской фирмы, встречается с Джеком Беком, президентом фирмы-грузоперевозчика:

Покупатель: Я понимаю, у вас расписание, но мне нужно сделать это быстрее, чем тут написано.

Продавец: Увы, но я не думаю, что мы сможем закончить намного быстрее, чем наметили предварительно. Но давайте посмотрим со стороны и определимся, на каком этапе мы находимся. *(Признает, что не обладает этой возможностью.)*

Покупатель: Давайте.

Продавец: Джек, я понимаю, что для вас будет лучше, если мы все закончим на неделю-две раньше. Однако думаю, что вам стоит рассмотреть и другие варианты. Вот вы говорили, что вам также важен индивидуальный подход к обслуживанию и вы согласны, что именно мы можем предоставить наилучший вариант.

Покупатель: Да... Вы правы насчет индивидуального подхода, однако я беспокоюсь, ибо сейчас под угрозой находится начало работ в следующем году.

Продавец: Да, понимаю... А может ваша потребность в индивидуальном плане работ оказаться важной в будущем году? Например, вы говорили, что хотели бы провести анализ системы управления имеющимися средствами. Не тот ли это случай, когда наша помощь может оказаться крайне важной? *(Повышает ценность имеющейся у вас возможности.)*

Покупатель: Верно... Помощь будет нам очень нужна.

Продавец: Итак, индивидуальный план работы, о котором мы говорили, может быть полезным в нескольких сферах? *(Повышает ценность возможности, которая у вас есть.)*

Покупатель: Несомненно. И знаете, вот мы сейчас разговариваем, и много чего приходит в голову. Давайте подумаем, как можно на это посмотреть и что можно попробовать...

Здесь продавец может с помощью направляющих вопросов подчеркнуть важность имеющейся у него возможности (индивидуальный подход к клиенту), а это поможет покупателю увидеть ее ценность.

Стратегии работы с возражениями относительно возможностей вида «могу»

Стратегия обработки возражений о возможностях вида «могу» состоит из трех этапов.

1. Признание правомерности беспокойства покупателя. Покажите покупателю, что вы понимаете обоснованность его беспокойства.

2. Демонстрация ваших возможностей. Объясните, какие вы можете предоставить возможности.

3. При необходимости предъявите доказательства. Предоставьте что-то, что действительно подтверждало бы вашу способность удовлетворить потребность.

Продавец (служащий банка) встречается с покупателем (президентом небольшой компании, планирующей выйти на международный рынок).

Покупатель: А вот менять иностранную валюту, мне кажется, лучше в одном из мировых финансовых центров.

Продавец: Угу.

Покупатель: Поскольку банки мировых финансовых центров обладают опытом в этой области, предполагаю, что они предложат нам более выгодный курс обмена.

Продавец: Что ж, понятно, что вы хотите найти самый выгодный курс (признает правомерность возражения), однако сегодня не обязательно быть мировым финансовым центром, чтобы быть конкурентоспособным на валютном рынке.

Покупатель: Как это?

Продавец: Ну, это вопрос правильного информационного обслуживания. Мы поддерживаем прямой контакт с европейским рынком, поэтому всегда имеем информацию о лучших существующих курсах. *(Демонстрирует возможность компании-продавца.)*

Покупатель: Что ж, похоже, вы правы. Однако это первые наши маркетинговые шаги в Европе, и нам нужно произвести хорошее впечатление.

Продавец: Угу. Думаю, вам стоит поговорить с Бобом Таунсендом из Borax. Он специалист как раз по этой проблеме. А еще я отправлю вам статью, только что вышедшую в журнале Wall Street Journal. Думаю, она может оказаться для вас полезной. *(Предъявляет доказательство в виде других подтверждающих ресурсов.)*

Покупатель: Звучит интересно.

В работе с возражениями относительно возможности «могу» наиболее эффективны простота и откровенность. Основная ошибка, которая случается при работе с возражениями такого рода, – непризнание обоснованности беспокойства покупателя.

Запуск новых продуктов

Область демонстрации возможностей, с которой плохо справляются даже опытные продавцы, – это представление новых товаров или услуг.

Изучая, как происходят запуски новых продуктов, мы обнаружили следующее. Продавец, предлагая новый продукт, озвучивает в три раза больше характеристик и преимуществ, чем при продаже уже известных товаров и услуг, и намного меньше задает вопросов. Поскольку продавцы не задают вопросов, возникает необходимость представлять новые продуктовые решения на слишком раннем этапе продажи, что, как мы видели, плохо сказывается на продвижении продажи.

Кроме того, отрицательно на процессе продажи сказывается энтузиазм продавцов по отношению к новым товарам и услугам: увлекаясь рассказом о новых характеристиках, продавец может сместить фокус своей работы с клиента (перестает спрашивать о потребностях) на новый продукт (слишком много говорит о нем). Постепенно такое поведение с покупателем входит в привычку. Не допустите, чтобы то же самое произошло с вами!

Наилучшая стратегия запуска новых продуктов заключается в объединении этапов, работу над которыми вы оттачивали, выполняя упражнения из глав 5, 8 и 9.

1. Определите проблемы, которые может решить ваш новый продукт, или потребности покупателей, которые он сможет удовлетворить.

2. Перечислите типы покупателей, у которых могли бы быть эти проблемы или потребности.

3. Определите конкретных клиентов, у которых могли бы существовать подобные проблемы или потребности.

4. Сформулируйте проблемные и извлекающие вопросы, которые вы сможете задать для исследования вышеозначенных проблем.

5. Встретившись с покупателем лицом к лицу, сохраняйте фокус на его действительных потребностях и проблемах. Это поможет продемонстрировать выгоды вашего нового продукта и убережет продажи характеристик и преимуществ.

Краткий тест

1. Какие из приведенных ниже высказываний верны?

- а) Выгоды- наиболее эффективный способ демонстрации возможностей.
- б) Лучше представить множество характеристик в начале продажи.
- в) Степень воздействия преимуществ снижается по мере продвижения продажи.
- г) Возражения – наиболее вероятная реакция на предложение преимуществ.

2. Какие из приведенных ниже высказываний продавца являются выгодами?

- а) Полагаю, вы хотите сэкономить деньги, и наша услуга сделает это для вас.
- б) Вы говорили, что хотите произвести изменения в отделе. Наши телефонные аппараты, несомненно, те самые изменения.
- в) Вы говорили, что вам нужно хорошее качество звука и одновременно возможность уменьшить шум. Именно эти требования и обеспечивает данная система.

г) Этот пакет программного обеспечения принесет вам реальную выгоду.

3. Какие из приведенных ниже высказываний являются характеристикой, преимуществом, выгодой?

- а) Полный объем смонтированного прибора составляет всего 10 x 3 x 6 дюймов.
- б) Для повышения эффективности анализировать накладные расходы следует на всех уровнях.
- в) Итак, мистер Альберт, вам катастрофически не хватает офисных площадей. У меня есть для вас интересное предложение. У нашего новейшего настольного копира есть функция двустороннего копирования, использование которой позволит вашей документации занимать в два раза меньше места.
- г) И вот еще что можно сказать по поводу отпуска в мае: это означает, что вы сможете избежать летнего наплыва туристов.
- д) Мы предлагаем оптовый план покупки, что дает нам возможность предоставить вам более высокую скидку.

Ответы

1. (а), (в) и (г) верны. Предоставление характеристик в начале продажи в лучшем случае нейтрально, но часто вызывает беспокойство о цене и несет потенциальную угрозу совершению сделки.

2. Выгодой является только ответ (в).

- (а) – не выгода, так как потребность скорее предполагается, чем реально высказана;
- (б) – не выгода, так как потребность в изменении слишком общая и широкая, чтобы быть связанной с телефонами. Потребность не явная;
- (в) – является выгодой, так как продавец связывает продукт (возможность уменьшить шум) с выраженной явной потребностью покупателя; (г) – точно не выгода, хотя некоторые продавцы пытаются убедить покупателей с помощью подобных высказываний.

3. Ни одно из этих высказываний не является выгодой.

- (а) – характеристика. Несмотря на соблазнительное слово «всего», продавец просто предоставляет информацию о продукте.
- (б) – характеристика. Продавец описывает характеристику анализа накладных расходов.
- (в) – преимущество. Очень трудный пример. На первый взгляд может показаться, что это выгода, однако потребность покупателя всего лишь скрытая, а не явная. Хотя покупатель и поднял проблему нехватки места, слишком поспешная привязка продавцом этой проблемы к двустороннему копированию вряд ли положительно подействует на клиента, которому это может показаться неважным. К подобным высказываниям следует относиться как к преимуществам. Оно было бы выгодой, если бы продавец сначала

развил потребность покупателя с помощью направляющего вопроса: «Итак, будет ли для вас полезно найти способ сократить площадь, отведенную под хранение документов?»

(г) – преимущество. Характеристика– май, преимущество– избежать толпы.

(д) – преимущество. Преимущество оптового плана закупки заключается в скидке. Это не выгода, так как покупателем не выражена явная потребность.

12. Оттачиваем навыки

Чего ожидать?

Каких реальных улучшений в работе вы можете добиться, развивая свои навыки применения методики СПИН? У первой тысячи людей, обученных нами этим навыкам, в среднем улучшение результатов продаж составило 17 процентов. Многие увеличили объем своих продаж более чем вдвое после того, как изучили методику СПИН и попрактиковались в ней. Однако вы же понимаете, что 17 процентов – это *средний* показатель и что если кто-то увеличил свои продажи более чем вдвое, то должны быть и те, чей показатель оказался ниже среднего, и те, у кого вообще не было никаких улучшений. Как узнать, что вы попали в группу, результаты которой превышают средний показатель?

К сожалению, волшебной формулы, которая обеспечила бы железную гарантию улучшения результатов продаж, не существует. Но есть и хорошие новости. Мы располагаем убедительными доказательствами того, что если вы правильно выполняете всего три пункта из нашей методики, вероятность достичь превосходных результатов высока. Ни один из этих трех пунктов не представляет особой сложности, хотя каждый требует тяжелой работы, настойчивости или изменений в перспективе. Вот они:

- смотрите на ситуацию глазами покупателя;
- инвестируйте в планирование встреч;
- регулярно проверяйте себя.

Давайте рассмотрим каждый пункт подробно.

Смотрите на ситуацию глазами покупателя

Самое трудное для многих продавцов – изменить свой образ мыслей, дабы перестать действовать как продавец и вместо этого начать смотреть на мир глазами покупателя.

Говоря о взгляде на мир глазами покупателя, мы не имеем в виду, что нужно манипулировать им, притворяясь, будто видите все с его точки зрения. Мы говорим о принципиальном изменении угла зрения. Вы должны отказаться от старого образа мыслей продавца, сменив его на образ мыслей покупателя. Находясь на месте клиента, вы должны искренне разделить с ним его заботы. Это значит, что вы должны:

- перестать убеждать и начать понимать;
- сместить фокус своих усилий с продукта на покупателя.

Переход от убеждения к пониманию

Как правило, большинство продавцов считают своей основной задачей убедить. Поэтому они спорят с покупателем, защищая достоинства своих продуктов и превращаясь в адвокатов своей компании и предлагаемых ею услуг. Плохо ли это? В данном случае это не важно. Важно, что наиболее успешные

продавцы выбирают другой образ действий.

Мы проводили исследования работы сотен лучших продавцов в областях столь разных, как, например, консалтинг и химическая промышленность, и выяснили, что основная задача лучших продавцов – понять, а не убедить. Для них первая и основная задача – понять мир с точки зрения покупателя. Именно этот подход оказывает сильнейшее влияние на то, как они продают. Так как этим продавцам действительно небезразлично, что думают их покупатели, они задают больше вопросов, чем обычные продавцы, и реже начинают преждевременные разговоры о продуктах и решениях. А поскольку они искренне пытаются понять проблемы своих клиентов, то это передается и самим покупателям, которые видят в подобном поведении появление неподдельного интереса.

Какое отношение все это имеет к вашему улучшению навыков СПИН? Самое прямое. Если вы настроены на понимание, то вы скорее будете задавать вопросы, чем предлагать характеристики и преимущества и преждевременно предоставлять решения. Проведенное нами исследование также подтвердило, что вы будете лучше слушать и поэтому сможете услышать, каковы реальные потребности ваших покупателей.

Истинность этого утверждения хорошо подтверждается примером одной из крупнейших в мире телекоммуникационных компаний. Продавцов этой компании попросили пойти к любому из их существующих клиентов и провести исследование, дабы понять, чем занимаются эти покупатели, как меняется их окружение и с какими проблемами они сталкиваются. Консультанты, разработавшие это исследование, подчеркнули, что им нужны объективные данные, поэтому задача продавцов – именно понять покупателей, а не продать им что-то.

В течение последующих трех месяцев, к удивлению консультантов, руководства компании и самих продавцов, клиенты, попавшие в поле проведения исследования, стали покупать на 35 процентов больше по сравнению со всеми остальными.

Причина проста. Поскольку исследование заставляло продавцов действительно фокусироваться на понимании своих клиентов, они выявили новые потребности и увидели дополнительные производственные возможности. Такая заинтересованность нашла отклик у покупателей, которые крайне положительно отреагировали на понимание со стороны продавцов и предложили им продолжать деловые взаимоотношения.

Прислушайтесь к совету лучших продавцов. Простой способ улучшить свои навыки и свои продажи – воспринимать каждую встречу как возможность понять, а не убедить.

Смещение фокуса усилий с продукта на покупателя

Вот одна из метафор о роли продавцов: они – мостик между продуктами и покупателями. Продавец – связующее звено в цепочке, которая соединяет покупателей и продукты. Эффективный продавец должен видеть оба конца моста: с одной стороны – покупатели и их потребности, а с другой – возможности продуктов. Какой из концов моста важнее для успеха продажи? Факты говорят, что:

- большинство продавцов чувствуют себя намного комфортнее и более искусны в понимании своих продуктов, чем своих покупателей;
- наиболее успешные продавцы обладают соответствующими знаниями о продукте и превосходными знаниями о своих клиентах;
- продавцы, обладающие самыми большими знаниями о продукции, имеют не самые высокие продажи;
- если покупателей заставят сделать выбор, они с большей вероятностью будут иметь дело с теми, кто лучше других понимает их потребности, чем с теми, кто лучше разбирается в продуктах.

Итак, если вы типичный продавец, велика вероятность, что именно сейчас вы слишком пристально смотрите на ту сторону моста, где находятся продукты. Смещение внимания в сторону покупателей, вероятно, принесет должные результаты с точки зрения продажи. Сместить фокус означает:

- следить за изменениями, которые происходят в бизнесе и отрасли, влияющими на ваших покупателей;
- читать современные деловые журналы, а не руководства пользователя изделиями;
- проявлять искреннее любопытство относительно того, что происходит внутри компании покупателя, и

задавать массу вопросов об изменениях, которые влияют на операционную деятельность клиента.

Искренний интерес к бизнес-проблемам покупателя окупится для тех, кто будет следовать этим советам. В свое время мы проводили исследование для компании IBM, чтобы выяснить, почему некоторые продавцы учатся продавать намного быстрее, чем остальные. Мы обнаружили, что в общей массе те, у кого были наиболее обширные знания о компьютерах, в учебе демонстрировали только средние показатели.

Учениками, быстрее овладевающими навыками СПИН (и потом достигшими в IBM больших высот), оказались те, кто фокусировался на своих покупателях и проявлял любопытство к их деловым проблемам. Даже без тренинга эти ученики естественным образом задавали вопросы СПИН, потому что им действительно были интересны проблемы их клиентов и последствия этих проблем. В результате каждая встреча, которую они проводили, давала им возможность с помощью вопросов узнать о бизнес-проблемах, тенденциях отрасли и важных для покупателя вопросах.

И наоборот, те, кто обладал наибольшими знаниями о продукте, обычно проводили время за разговорами об IBM и ее возможностях. Не задавая вопросов, они в результате узнавали о своих покупателях очень мало, и, соответственно, результаты их работы были намного хуже. Итак, один из способов повысить свои продажи и одновременно улучшить свои навыки продаж по методу СПИН – удостовериться, что вы сменили фокус с продукта на покупателя.

Инвестируйте в планирование встреч

Никто не строит дом или завод, не выяснив, с чего придется начинать и чем заканчивать. На самом деле вряд ли есть хоть одно сложное дело, которое можно хорошо выполнить исключительно на импровизации. Успешное выполнение всегда основывается на успешном планировании, какую профессию ни возьми. К сожалению, в продажах планирование по привычке недооценивается или даже отсутствует. Не устаешь удивляться, насколько мало продавцов планируют встречи.

Три типа планов продаж

Обратите внимание, что мы говорим «продавцы не планируют *встречи*». Работая с ключевыми клиентами, многие продавцы пишут тщательно продуманные планы для каждого заказчика. Фактически планированию работы с клиентами большинство лидирующих продавцов уделяет достаточно много времени.

Однако чтобы выполнить свой план по ключевому клиенту, вы должны успешно реализовать несколько возможностей. Мы определяем возможность как ряд встреч с целью продажи, которые могут завершиться крупной продажей. На планирование возможностей тратится намного меньше времени, чем на планирование работы с клиентами. До тех пор пока составляющие возможности не станут успешными, не станет успешным и план работы с клиентом.

Теперь перейдем на один уровень детализации ниже. Каждая возможность состоит из ряда встреч, а чтобы удовлетворить возможность, успешной должна быть каждая встреча. То есть отдельные встречи являются кирпичиками, из которых строится возможность. Для успешного выполнения плана работы с клиентом необходимо реализовать ряд возможностей. То, что продавцы редко уделяют внимание планированию простых встреч для продажи, которые на самом деле являются основной составляющей успеха работы с клиентом, вызывает тревогу.

Если бы мы могли дать людям только один совет по улучшению продаж, мы сказали бы: «Планируйте встречи». Меньше думайте о генеральной стратегии и больше – о тактике каждой встречи. Допустим, в ближайшем будущем вам предстоит провести встречу с целью продажи. Насколько точно вы понимаете цель этой встречи? Знаете ли, какого результата хотите достичь? Какие конкретно вопросы вы планируете задать? Какими инструментами планирования вы пользуетесь при подготовке? Если у вас нет ответов на эти вопросы, возможно, что у вас нет и работающего плана встречи. Планирование встреч – самый нижний, базовый уровень, на котором построена стратегия продаж.

Проводя исследования, мы часто видели, как очень красивые стратегии работы с клиентами разваливались из-за отсутствия навыков проведения встреч. Но не думайте, что мы отрицаем значение стратегии – доказательства ее важности для успеха продажи крупным заказчикам вы найдете в моей книге

«Account Strategy for Major Sales» («Стратегия работы с клиентами в больших продажах»). Мы говорим о другом – о том, что стратегия очень сильно зависит от способности продавца ее реализовать, а на уровне личных встреч именно неумелое исполнение чаще всего ослабляет стратегию. Итак, что мы посоветуем вам в качестве помощи при планировании?

1. Сначала спланируйте прогресс.
2. Затем спланируйте, что спрашивать, а не что рассказывать.
3. Используйте инструменты планирования.

Попробуйте спланировать согласно этим пунктам встречу которую собираетесь провести в ближайшем будущем.

1. Сначала планируйте прогресс

В главе 4 мы рассказывали о результатах встречи и важности прогресса, а также объясняли разницу между прогрессом и отсрочкой.

Хотя эта разница, казалось бы, совершенно очевидна, она крайне важна для успешного планирования; более того, она жизненно необходима для успешных продаж. Разница между лучшими продавцами и их менее успешными коллегами в числе прочего состоит в том, что лучшие работники ясно представляют себе прогресс, который могут получить в результате каждой встречи, и ставят цели исходя из наибольшего реально возможного прогресса, которого они могут достичь.

А теперь вернемся к примеру встречи, которую вы запланировали.

– Сначала обдумайте как минимум пять возможных типов прогресса, которого вы могли бы добиться на этой встрече.

– Убедитесь, что каждый из намеченных вами типов прогресса является реальным действием и на самом деле продвигает продажу вперед.

– Сравните их все и выберите лучший из этих типов прогресса в качестве цели встречи. Лучший тип прогресса – тот, который позволяет продвинуть продажу вперед дальше всех остальных и при этом остается реалистичным и достижимым.

Наконец, выберите *запасную цель* – менее амбициозную, но более достижимую – на тот случай, если сценарий, предусматривающий первый тип прогресса, окажется невозможно реализовать.

Пример

Покупатель: Джефф Лав из компании Metco

Цель: продажа новых материалов

Теперь попробуйте спланировать прогресс для своей собственной встречи.

Покупатель: _____

Цель: _____

Очень успешные продавцы отличаются тем, что умеют придумывать разнообразные оригинальные типы прогресса. Менее успешные продавцы обычно с трудом выходят за рамки наиболее очевидных способов продвижения продажи. Эти упражнения позволят вам расширить ваши взгляды и спектр видения вариантов прогресса. Хорошо придумать хотя бы пять типов прогресса, но будет куда лучше, если вы придумаете десять.

2. Планируйте, что будете спрашивать, а не рассказывать

Итак, вы выбрали два типа прогресса: которого будете добиваться в первую очередь и запасной вариант. Теперь вы планируете саму встречу. Именно этот этап мы иногда использовали для испытаний продавцов, участвовавших в исследовании. До того как они начинали планирование, мы без предупреждения просили их набросать коротенький план намеченной на следующую неделю встречи по поводу продажи.

Затем мы задавали им главный вопрос: «Вы планировали то, что собираетесь *рассказывать*, или то, что собираетесь *спрашивать*?» Почти 80 процентов наших «жертв» планировали, что они будут рассказывать. А те 20 процентов, которые планировали *вопросы*, оказались наиболее опытными и успешными членами группы.

А что сделали бы вы в такой ситуации? Оказались бы вы среди тех 20 процентов, которые планировали вопросы? Отвечайте честно.

Если, как и многие другие, вы пишете план того, что собираетесь рассказать, вполне понятно, что у вас не получится задавать эффективные вопросы во время продажи.

Помните:

- планируйте, или проиграете;
- смотрите на мир глазами покупателя, то есть переходите от убеждения к пониманию. Задавать вопросы – лучший способ понять своего покупателя.

Секрет успешных вопросов заключается в их планировании. Один из вариантов – просто написать список вопросов. Именно так планируют многие успешные продавцы. Однако еще лучше воспользоваться инструментами планирования.

3. Пользуйтесь инструментами планирования

Как пользоваться формой СПИН для планирования встречи

Форма СПИН для планирования встречи – очень простой и интуитивно понятный способ планировать встречи с целью продажи. Мы разработали эту форму а потом протестировали ее на тысячах продавцов. В конце книги мы разместили шаблоны, чтобы вы могли пользоваться ими при планировании ваших встреч. Вот несколько пунктов, которые помогут вам получить от планирования наибольшую пользу.

1. Прогресс. Начинать всегда следует с планирования прогресса, который продвинет продажу вперед. Ибо сложно спланировать хорошие вопросы, если не знать, чего конкретно вы хотите добиться на этой встрече. Тип прогресса следует выбрать такой, чтобы он наилучшим образом соединял в себе возможность продвижения вперед и простоту достижения. Чем смелее ваш прогресс в плане движения вперед, тем важнее спланировать и резервную цель встречи на случай, если прогресс, которого вы хотите добиться в первую очередь, окажется недостижимым.

2. Ситуационные вопросы. Поскольку это наименее значимые вопросы, мы советуем планировать их последними. Важнее продумать более мощные вопросы. Поэтому планируйте только необходимые ситуационные вопросы, предоставляющие информацию, которую вы не можете найти в других источниках. Легко составить огромный список ситуационных вопросов, которые вы хотели бы задать, однако это не поможет вам продавать. Правильное планирование ситуационных вопросов заключается в умении сокращать их список. Спросите себя, действительно ли необходим ситуационный вопрос, который вы хотите задать. Если нет, особенно если ваши встречи по продажам – это встречи с топ-менеджерами, лучше удалить его из списка.

3. Проблемные вопросы. Запланируйте выявление как минимум трех проблем, которые сможете решить с помощью своих продуктов. Наличие нескольких проблем обеспечивает вам достаточную гибкость для перехода к новой проблемной области, если та, которую вы изучали сначала, окажется непродуктивной. Начинать планировать проблемные вопросы лучше с определения проблемных областей, которые вы собираетесь изучать, и только когда определитесь с этими областями, приступайте к обдумыванию вопросов. Например, вы могли бы сначала определить, что у этого покупателя проблемы с надежностью и скоростью. Выбрав эти сферы, вы могли бы планировать вопросы: «Считаете ли вы имеющуюся систему слишком медленной?» или «Сколько сбоев у вас случается?».

4. Извлекающие вопросы. Это самые трудные для планирования вопросы, однако если вы с этим справитесь, это принесет наибольшую отдачу. Единственный правильный извлекающий вопрос может сделать продажу. Как и с проблемными вопросами, вам следует сначала определить области последствий, а затем формулировать извлекающие вопросы. Не переусердствуйте. Обычно достаточно пары хороших вопросов на каждую проблемную область.

5. Явные потребности и выгоды. Помните, что выгода всегда удовлетворяет явную потребность. Поэтому, планируя выгоды, которые вы рассчитываете предложить покупателю, не забывайте, что каждая зависит от развития явной потребности. Хорошо бы планировать явные потребности и выгоды вместе, так как без первых нет и вторых.

Планирование стоит потраченных усилий. Ничто другое не поможет вам так же эффективно усовершенствовать ваши продажи, как систематическое планирование встречи. Возьмите за правило пользоваться этим инструментом. Помните, что без хороших встреч не будет эффективной стратегии продаж. Пусть это станет вашим образом жизни, и вы увидите, как улучшатся ваши результаты.

Периодически проверяйте себя

Все мы рабы привычки. Не помогут ни правильные навыки, ни грамотные способы – дурные привычки возьмут свое. Незаметно, даже не осознавая этого, мы развиваем привычные паттерны действий, которые губительны для продаж. Расскажу о себе.

Когда я впервые осознал модель СПИН, то понял, что мои собственные продажи нуждаются в усовершенствовании. Я слишком много рассказывал, слишком рано бросался предлагать решения, задавал в основном ситуационные вопросы. В общем, изобретатель модели СПИН в реальных продажах был неудачником. Однако я очень хотел изменить это положение дел и был полон стремления испытать на себе собственное лекарство. Я потратил много времени на тщательное планирование своих встреч по поводу продаж и постепенно совершенствовался в них. Даже, как лично я считаю, достиг определенных высот: я принес своей консалтинговой компании Huthwaite несколько крупных заказов. Я полагал, что энергично строил сногшибательную карьеру в продажах.

Затем вышла книга «СПИН-продажи», нашедшая широкий отклик у читателей, и я, увы, стал популярным.

Меня начали приглашать выступать по всему миру. Я превратился в гуру в замкнутом круге: рассказывал, излагал, объяснял. Другими словами, много говорил и мало искал. Однако – и в этом суть истории – не понимал, что вредные привычки уже управляют мной. Хотя я и считал, что так и остался все тем же продавцом СПИН из прежней жизни, который сомневался в своем пути к успеху.

Как-то один клиент пригласил меня принять участие в съемках документального телефильма о модели СПИН. Они хотели сделать курс для своих продавцов, и предполагалось, что я покажу, как проводить встречу по вопросу продажи. Я согласился, мы назначили встречу и приехали в полном составе со съемочной группой в офис покупателя. А когда потом я просмотрел запись, то оказалось, что вместо примера блестящей работы я увидел грозное предупреждение. Я сосчитал заданные мной вопросы. Всего их было семь – и шесть из них оказались маломощными ситуационными. Я с ужасом обнаружил, что за месяцы, проведенные в роли гуру, вернулся к некоторым из моих дурных привычек. Я рассказывал модель СПИН. Я рассказывал покупателю о проблемах, объяснял последствия, а не спрашивал о них. И все это вместо того, чтобы задавать проблемные вопросы! По сути, это стало провалом, и мне было ужасно стыдно.

С тех пор я периодически проверяю сам себя, чтобы больше не совершать таких ошибок. Советую и вам поступать так же. Я беру с собой на встречу магнитофон. С разрешения покупателя я записываю встречу и потом анализирую ее. Эти проверки помогают мне заметить, где я сбиваюсь на старые, плохие привычки. Также эти самопроверки четко выделяют сферы, где мне требуется усовершенствоваться, и помогают оттачивать мои навыки. Я многому научился, анализируя собственные встречи.

Дальше в этой главе будет рассказано об инструментах, которыми я пользовался.

Этот пример взят из одной моей самопроверочной встречи. Я спросил покупателя, можно ли записать встречу на пленку. Это нормальная практика, ее не стоит бояться. Сотни продавцов, с которыми мне довелось работать, пользовались инструментом проверки СПИН. Они регулярно спрашивали у клиентов разрешения записывать встречи и очень редко получали отказ. Зачастую покупателей даже восхищает профессионализм людей, которые заботятся об усовершенствовании своих навыков.

Пример

Приходя домой, прежде чем прослушивать запись, я перечитывал свой план встречи, чтобы вспомнить,

чего хотел добиться этой встречей и какие вопросы планировал задать. Затем прослушивал всю пленку без остановки и спрашивал себя:

- Встреча прошла так, как я планировал? И прежде всего достиг ли я прогресса, на который рассчитывал?
- Что прошло хорошо и что можно было бы запомнить для будущих встреч?
- Было ли что-то менее эффективное, чем мне хотелось бы?

Оцениваем встречу

Приведу отрывки моих реальных заметок, посвященных таким разборам.

- *Встреча прошла так, как было запланировано? Успешно* добился планируемого прогресса (приглашения представить руководству партнерское предложение во время встречи в Париже), однако был удивлен отсутствием у клиента интереса к последующей двухступенчатой программе. Возможно, мне стоило попытаться с более агрессивным прогрессом.

- *Что прошло хорошо?* Полезная дискуссия о модели сегмента рынка. Пример с запуском двигателя стоит запомнить. И надо будет использовать его в Париже. Хорошее развитие результатов вокруг проблемы последствий неэффективной продажи глобальным клиентам.

- *Что оказалось неэффективным?* Не прислушивался к Джеффу, который выражал беспокойство относительно сокращения затрат на продажи. На пленке слышно, что он трижды повторил это, а я не просек. Я по-прежнему не слушаю собеседника, когда вхожу в раж.

Как видите, я обнаружил несколько сюрпризов. Возможно, вы, как и я, услышите на пленке что-то, что совершенно пропустили во время самой встречи. И, если повезет, обнаружите несколько моментов, которые следует взять на заметку на будущее.

Наконец, я проигрывал пленку и одновременно использовал форму СПИН для анализа своих вопросов. Каждый раз, слыша в записи вопрос, я ставил галочку в соответствующей графе. Таким образом, я мог видеть, сколько вопросов было задано на встрече и как они распределяются по категориям вопросов СПИН. Так как я проделывал этот анализ часто, то научился слушать, не останавливая пленку, и при этом успевал разбирать, как менялись в процессе встречи типы поведения. Если вы прежде этим никогда не занимались, останавливайте пленку каждый раз, как обнаружите изменение типа поведения, и не двигайтесь дальше, пока не решите, вопрос какого типа задали и описали ли вы характеристику, преимущество или выгоду.

На следующей странице вы найдете чистый бланк формы СПИН для анализа одной из ваших встреч. Дополнительную копию формы вы найдете в конце книги.

Анализируем одну из собственных встреч

Эта форма СПИН поможет вам в анализе записи проведенной вами встречи. Если у вас нет возможности записать реальную встречу, разыграйте ее по ролям с другом – это тоже даст материал для анализа.

Толкование вашего теста на самопроверку СПИН

Что означают цифры формы СПИН? Если брать мой пример, то я задал 13 ситуационных вопросов. Это мало или много? Я задал шесть извлекающих вопросов. Хорошо это или плохо? Помните, что конкретное количество менее важно, чем общая модель. Ситуационных вопросов я задал больше, чем вопросов любого другого типа, но это нормально. А общая модель правильна. Я спрашивал о проблемах (восемь проблемных вопросов). И эти проблемы я развил с помощью шести извлекающих и девяти направляющих вопросов.

В каком направлении мне хотелось бы усовершенствоваться? Две области могут быть лучше. Во-первых, извлекающие вопросы. Поскольку встреча была сложной, такие вопросы очень помогли бы. Значит, их надо задавать больше. Также можно было бы улучшить работу с выгодами. Я представил три выгоды, однако, прослушав запись, понял, что пропустил возможность еще как минимум для одной.

Вот четыре стандартных профиля СПИН, которые помогут вам с толкованием собственных паттернов поведения.

Профиль 1: «Эксперт Эдди»

Типичный профиль чрезмерно усердного эксперта. Очень мало вопросов – в данном случае всего один. Масса характеристик: рассказывает о продукте больше, чем покупатель в принципе хотел бы узнать.

Усовершенствование: задавать вопросы. Любые.

Профиль 2: «Только факты, мадам»

Этот профиль типичен для неопытного продавца, который, боясь ошибиться, спрашивает только о фактах. К сожалению, для покупателя это скучно.

Усовершенствование: работать над планированием, чтобы научиться задавать проблемные вопросы. Очень поможет использование плана встречи СПИН.

Профиль 3: «Ищите уязвимое место»

Классический профиль опытного эксперта, который не может справиться с желанием преждевременно предоставить решение.

Усовершенствование: избегайте ответов на вопросы. Вместо этого планируйте и используйте извлекающие вопросы.

Профиль 4: «Неспособность предложить решение»

Редко встречающийся профиль, однако иногда нам попадались продавцы, знающие, как продавать, но не умеющие представить во время разговора свои продукты. Такие продавцы задают хорошие вопросы, но не знают характеристик, преимуществ и выгод своего предложения.

Усовершенствование: изучать продукт.

Ваш собственный паттерн поведения не обязательно полностью повторяет описанные выше профили. Тем не менее подобный анализ собственных продаж поможет вам понять, насколько умело вы используете вопросы, и покажет пути совершенствования продаж.

* * *

В этой главе мы дали вам несколько советов и рассказали об инструментах, которые помогут отточить ваши навыки продаж. Мы предложили вам:

- *смотреть на мир глазами покупателя*, перейдя от убеждения к пониманию и от фокусирования на продукте к фокусированию на покупателе;
- *инвестировать в планирование*, пользуясь инструментом вроде плана встречи СПИН;
- *периодически проверять себя*, записывая свои встречи и потом анализируя их.

Этот подход – а также использование формы плана встречи и формы СПИН – был проверен в реальной работе тысячами продавцов. Он требует времени и усилий, однако если бы вы могли поговорить с теми, кто им пользовался, то узнали бы, что вложенные инвестиции окупились у этих людей многократно.

13. Получаем помощь и помогаем другим

Отступление

Как-то мы с друзьями были в Бомбее и решили сходить на деревенскую свадьбу. Среди музыкантов оказался подросток со скрипкой. Две вещи удивили меня в нем. Во-первых, он играл сложные гаммы в стиле рага[2] с восхитительной быстротой и элегантностью. А во-вторых, он не зажимал скрипку между плечом и подбородком, как учат западных музыкантов, а держал ее прямо, как маленькую виолончель, опирая о колено. Я спросил, почему он так держит инструмент – это такой местный стиль игры? Но оказалось, что нет. Молодой человек унаследовал скрипку от дяди и самостоятельно, на слух научился на ней играть. Он никогда не учился музыке и до недавнего времени не видел ни одного скрипача, поэтому и держал инструмент столь необычным способом – как сам придумал. Его прекрасная игра была наградой за его решимость и изобретательность. Я уверен, что, попадись ему на жизненном пути хороший педагог, парень с легкостью мог бы стать виртуозом мирового класса. Пример этого необычного молодого человека стал для меня эталоном. Мало кто способен в одиночку, без посторонней помощи развить у себя сложные навыки. Не важно, о чем идет речь: о музыке, искусстве, спорте или продажах, – большинству из нас для усовершенствования нужна помощь извне. Нам нужен учитель, гид или тренер. Практическое руководство вроде этого, несомненно, способно оказать определенную помощь – например, показать вам продажи так же, как можно показать, что держать скрипку нужно под подбородком. Однако никакая книга не заменит человека, который может вас учить, может показать хитрости и приемы игры на скрипке. Лишь гении, подобные тому молодому скрипачу, способны найти свой путь без посторонней помощи. Большинство из нас, намереваясь отполировать и усовершенствовать свои навыки, нуждаются в поддержке другого человека.

Где же искать такую помощь? Крупные компании, как правило, сами предлагают продавцам помощь в развитии и обновлении их навыков продажи, проводя тренинги или приглашая опытных менеджеров по продажам. Но если вы работаете в небольшой фирме, вряд ли вам так повезет. Маленькие организации обычно не могут себе позволить высококлассное обучение: перед менеджерами в таких компаниях зачастую стоят десятки важнейших для производства задач, и поэтому у этих людей практически нет времени на помощь сотрудникам в развитии навыков продажи. А если вы продаете в одиночку, являетесь единственным продавцом в компании или представляете компанию, состоящую из одного продавца, то тем более вам не найти помощи внутри своей организации. За годы работы я получил сотни звонков от продавцов с просьбой о помощи. Эти люди хотят пойти дальше, чем может научить книга, но у них нет опытного руководителя продаж или доступа к учебной программе хорошей компании. Что же им делать?

Я считаю, что действовать в такой ситуации надо так. Сначала удостоверьтесь, что получили все возможное от самообучения. Если вы пользуетесь книгой, аналогичной нашей, займитесь чем-то вроде систематического планирования, практики и самоанализа, которые мы описали в последней главе. Даже без дополнительной помощи можно сделать довольно много, если вы готовы тратить усилия на упражнения. Затем подумайте о трех источниках помощи. Вот они:

- коучинг от профессионала;
- двусторонний коучинг;
- помощь от сторонних организаций.

Давайте рассмотрим каждый вариант более подробно.

Коучинг от профессионала

Допустим, ваш руководитель или более опытный коллега согласился уделить вам время, чтобы помочь в развитии навыков. Если такое случилось, воспользуйтесь этим счастливым шансом по максимуму. И в первую очередь попросите у своего наставника помощи в следующих вопросах.

1. Планирование встречи. Каждая минута, потраченная на планирование того, как заставить встречу идти в нужном направлении, стоит десяти, потраченных на рассмотрение потерянной продажи или неудавшейся встречи. Попросите наставника стать вашим помощником при планировании. И планируйте конкретную встречу. Это куда лучшее времяпрепровождение, чем планирование общей стратегии. Слишком часто мы видим, как продавцы обращаются к опытным руководителям или коллегам, затем тратят драгоценное время своих коучей на обсуждение общей картины. Но вот грустный факт: ни одна стратегия не заменит вашу способность ее реализовать. Правильно выстроенная скромная встреча с целью продажи – куда лучшее место для начала усовершенствования своих навыков, чем полет на высоте 10 000 метров над головой

клиента. Пусть ваш наставник поможет вам обдумать конкретную встречу, обговорите потребности, которые нужно выявить, и вопросы, которые планируете задать.

2. Ролевые игры. Одна из наиболее эффективных форм обучения – ролевые игры. После того как вы вместе все спланируете, попросите наставника сыграть роль покупателя и разыграйте встречу. Если возможно, запишите вашу игру. Затем попросите наставника прокомментировать запись. Если вы чувствуете, что в какой-то момент игры вы плохо справились с задачей или были не уверены, что делать, попросите наставника самого разыграть по ролям возможный альтернативный способ справиться с данной проблемой.

3. Реальные встречи. Если у вашего наставника есть время, то лучше пойти на встречу вместе. Выберите встречу не слишком сложную – например, с уже знакомым клиентом, поскольку в таком случае разговор будет достаточно простой. Помните, что ваш наставник присутствует на встрече в качестве коуча, то есть продавать должен не он, а вы. Потому что если продавать вместо вас будет наставник, вы научитесь куда меньшему. Задача коуча на этой встрече – наблюдать за вашей продажей и потом указать вам на ошибки.

Двусторонний коучинг

Но мало у кого есть поблизости опытный коуч, поэтому они вынуждены заниматься самостоятельно. И именно для таких ситуаций существует *двусторонний коучинг* – один из самых захватывающих и интересных способов усовершенствования навыков, при котором к тому же не нужен наставник, обладающий большим опытом, чем вы. Этот способ позволяет вам учиться у других, кто также занят усовершенствованием своих навыков. Основная идея проста: скооперируйтесь с человеком, который тоже хочет улучшить свои навыки. Пример того, как работает подобный коучинг, приведен ниже.

Двусторонний коучинг в действии

Джордж был партнером небольшой бухгалтерской фирмы. Ему поручили развитие клиентуры (то есть продажи). Джорджу было не очень уютно в этой новой роли, поскольку он прежде никогда продажами не занимался. Тем не менее он прочел несколько книг о продажах и начал работать. Но вскоре он понял, что лишь незначительное количество его встреч с потенциальными клиентами заканчивается сделками. Не зная, что предпринять, Джордж поговорил со своим приятелем-юристом на совещании торговой палаты. По счастливой случайности оказалось, что юрист тоже собирался заняться аналогичным развитием бизнеса для своей фирмы. В общем, они решили помочь друг другу. Встречались каждый пятничный вечер и вместе работали над планом встречи, которую собирался провести каждый из них на следующей неделе. Ставили задачи встречи, формулировали вопросы, которые хотели задать. Потом Джордж рассказывал нам: «Не могу точно сказать, как именно мы планировали, но точно знаю, что эта совместная работа стала серьезной взаимопомощью». А потом они встречались по пятницам и разбирали предыдущие встречи. Иногда записывали проведенные встречи на пленку, затем вместе прослушивали записи и извлекали для себя много полезного. Когда Джордж рассказывал нам об этих опытах, то сказал: «Вначале мы были просто двумя неопытными профессионалами, которые хотели добиться успеха в работе. Объединив ресурсы, мы стали быстро учиться. Два месяца такого двустороннего коучинга дали мне больше, чем весь предшествующий год продаж в одиночку».

Если вы захотите опробовать двусторонний коучинг, то действовать вам следует примерно в такой последовательности.

1. Выберите партнера. Как мы увидели, необязательно, чтобы ваш партнер был намного опытнее вас. Он может быть из другой компании или другой сферы бизнеса. Крайне важно одно: вы оба должны хотеть усовершенствовать свои продажи и прилагать усилия, чтобы помочь друг другу.

2. Оговорите учебный контракт. Четко оговорите принципы, по которым вы и ваш партнер будете коучами друг для друга. Мы предлагаем такие правила.

– *Скажи прямо.* Лучше всего учиться на искренних и прямых отзывах. То есть мы не будем притворяться, что все было отлично, если оно так не было. Мы скажем все как есть, не боясь задеть самолюбие друг друга. Общество взаимного восхищения не разовьет наши навыки.

– *Сначала факты, потом толкование.* Когда мы вместе слушаем запись встречи или нашей ролевой игры, то

всегда начинаем обсуждение с объективных фактов, например: «В этой части ты задал три проблемных вопроса, прежде чем перешел к объяснению», «Не думаю, что это хороший вопрос. Вряд ли его стоит задавать».

– *Конфиденциальность.* Мы собираемся многое узнать друг о друге и о своих навыках. Мы будем держать эту информацию в тайне и не станем обсуждать с другими людьми дискуссии, которые будем вести во время наших занятий.

3. Планируйте вместе. Планируйте сразу две встречи, по одной для каждого, которые вы проведете до следующего заседания. Планируйте прогресс и вопросы, которые собираетесь задавать. Воспользуйтесь планом встречи из этого практического руководства в качестве подсказки по планированию и документа для обсуждения. Когда будете планировать, объясняйте друг другу, чем конкретный вопрос поможет выявить или развить потребности, и предлагайте дополнительные вопросы.

4. Запишите встречу. Большинство покупателей с пониманием относятся к записи встречи, особенно если вы объясните, что планировали встречу с коллегой, который не смог присутствовать, но заинтересован услышать, что на ней происходило.

5. Рассматривайте вместе. Воспользуйтесь формой СПИН из последней главы для анализа и обсуждения встречи. Помните, что сначала факты и только потом интерпретации.

6. Не бросайте занятия. За один раз вы ничему не научитесь. Прежде чем наставничество даст результаты, должно пройти несколько циклов план—реализация—разбор. Большинство опробовавших двусторонний коучинг говорят, что результаты появятся только после четырех-пяти встреч.

Двусторонний коучинг (или коучинг равных, как его иногда называют) несет в себе огромный потенциал. Мы считаем, что это прекрасный способ развития навыков. Если вы решите искать помощи в коучинге, будь это коучинг с наставником или двусторонний коучинг, возможно, вам будет полезно прочитать главу о наставничестве в продажах в нашей с Ричардом Раффом книге «The Management of Major Sales» («Управление большими продажами»).

Помощь от сторонних организаций

Последний вариант – поискать помощи у консультантов или тренинговых компаний, которые проводят обучающие программы по продажам. Я сказал «последний вариант», так как считаю его крайним средством. Многие из таких программ оказываются очень низкого уровня эффективности. И очень сложно отделить действительно ценные курсы от тех, на которых попусту тратят ваши время и деньги. Поэтому, прежде чем идти на тренинги или семинары, предлагаемые сторонней организацией, попробуйте заранее узнать, помогут ли они на самом деле вашим продажам. Вот несколько советов вам в помощь.

– *Остерегайтесь экстравагантных заявлений.* Любая программа, провозглашающая, что она способна удвоить ваши продажи, поможет закрывать каждую сделку или заставит покупателей есть у вас с рук, – скорее всего, просто обман. Ответственные обучающие компании делают честные заявления.

– *Остерегайтесь программ, обещающих совершить прорыв в области продаж.* Каждые несколько месяцев мы слышим заявления, что кто-то обнаружил совершенно новый подход к продажам. Еще ни разу мы ничего подобного на самом деле не обнаружили. Единственная новизна подобных программ заключается в новом способе маркетингового надувательства.

– *Опасайтесь заявлений, в которых говорится, что этой методикой пользовались компания IBM и другие (богатые и известные).* Некоторое время я работал на компанию Херох, где мы обучали более трех тысяч ее специалистов. И естественно, в ходе сотрудничества мы ознакомились с другими ее тренинговыми программами. А потом прочитали в журнале, посвященном продажам, о некоей программе, которой якобы пользовались при обучении продажам в компании Херох. Прочитали и очень удивились, потому что не слышали о ней никогда. Тренеры из Херох тоже были озадачены. Они проверили информацию и обнаружили, что основанием для этого заявления «об использовании» стал факт, что обучение по этой программе прошли два человека из всей компании. Подобно большинству крупных компаний, Херох отправляет своего представителя на каждый новый семинар, дабы просто проверить, будет ли там что-то интересное. Хотелось

бы мне знать, сколько человек поверили этой рекламе, думая, что получают нечто проверенное и одобренное самой компанией Херох.

Пусть покупатель будет осмотрителен

Конечно, есть и прекрасные тренинговые организации, способные оказать вам реальную помощь. Но как узнать, что вы столкнулись именно с такой, заинтересованной именно в ваших потребностях, а не в ваших деньгах? Поэтому, что бы вам ни обещали, всегда проверяйте рекомендации. Смотрите на послужной список. Просите о встрече с удовлетворенными пользователями, а еще лучше – с компанией, у которой обучение по этой программе прошли не менее ста сотрудников. Только получив информацию, что кто-то счел программу настолько стоящей, чтобы отправить овладеть ею несколько групп из своей компании, вы сможете чувствовать себя уверенно.

Конечно, и наша компания с удовольствием поможет вам, поскольку мы тоже проводим тренинги. (В конце концов, кто знает модель СПИН лучше нас?) Но какой бы путь вы ни избрали: самостоятельное изучение этой книги, коучинг или тренинг в сторонней организации вроде нашей, – важно, чтобы вы работали над усовершенствованием своих навыков. Все знают, что эффективные продажи – это длинный путь, который начинается с первого шага. Надеемся, что наше исследование и эта книга помогли вам преодолеть милю или две на пути к успеху.

Приложение

Шаблоны СПИН

План встречи Форма СПИН Рабочая таблица. Проблемы, решаемые вашим продуктом

Продукт: _____

Покупатель: _____

Рабочая таблица. Работаю обратно в направлении проблемы

Слова признательности

Я очень благодарен Лени. Прежде чем прийти в Huth-waite, она почти десять лет занималась частной консультационной практикой и поняла, насколько трудно быть единственным продавцом в небольшой компании. Работала она и с крупными консалтинговыми фирмами, в том числе с несколькими из «большой шестерки».[3] Практический опыт по управлению изменениями и внедрению программ усовершенствования эффективности работы позволил Лени понять, как помочь людям развивать навыки. И она постаралась передать эти идеи и предложения в данном «практическом руководстве» так просто и ясно, чтобы оно могло быть использовано любым читателем. Если эта книга поможет вам, то это заслуга Лени.

Также большой вклад в работу над книгой внесли еще три сотрудника Huthwaite: Сэнди Роуз и Пэм Смит выполнили графическое оформление, а Илейн Ласки отредактировала рукопись, так же как и четыре мои предыдущие книги. Спасибо им.

Об авторе

Нил Рекхэм – основатель и президент компании Huth-waite, ведущей фирмы, занимающейся консалтингом, обучением и исследованиями в области продаж. Его книга «СПИН-продажи» разошлась тиражом более 200 000 экземпляров. Мистер Рекхэм – признанный пионер эффективности и успеха продавцов; во всем мире считается, что именно он впервые применил исследования и аналитические методы в области усовершенствования продавцов.

Вопросы можно направлять по адресу:

Huthwaite, Inc.

Wheatland Manor

15164

Berlin Turnpike

Purcellville, VA 20132

U.S.A.

Tel: (540) 882-3212

Fax: (540) 882-9004