

Спасибо, что скачали книгу [knigi.topdelo.ru](http://knigi.topdelo.ru)

Приятного ознакомления!

## Нил Рекхэм СПИН-продажи



Текст предоставлен издательством «Манн, Иванов и Фербер»  
«СПИН-продажи»: Манн, Иванов и Фербер; 2008  
ISBN 978-5-902862-75-8

### Аннотация

*«СПИН-продажи» – бестселлер о технологии эффективных продаж, неоднократно издававшийся на многих языках мира. На основе проведенного детального исследования авторы убедительно показывают, сколь велика разница между крупномасштабными и мелкомасштабными торговыми сделками, и развеивают распространенные мифы о существенных аспектах успешного заключения торговых сделок. Для менеджеров по продажам, торговых агентов, руководителей.*

## Нил Рекхэм СПИН-продажи

### От партнера российского издания

«Полтора миллиарда китайцев не могут ошибаться!» – таким был слоган одного из московских ресторанов китайской кухни на площади Тверской заставы.

Может ли ошибаться большинство продавцов 22 крупных компаний в 23 странах мира при проведении 35 тысяч переговоров в течение 12 лет? Некоторые наверняка могут,

большинство – вряд ли. Если, конечно, их компании успешны.

Могут ли ошибаться наши знакомые и друзья, для которых книги Нила Рекхема являются настольными? Возможно, но мы им доверяем.

Могут ли ошибаться те, кто полностью раскупил предыдущие российские издания этой книги, так что уже несколько лет нет никакой возможности найти ее? Они проголосовали за нее своими деньгами – и тем самым обрекли нас на поиски англоязычного оригинала в зарубежных магазинах.

Ошибаются ли те, кто оставил свои отзывы о книге Рекхема на amazon.com, и те, кто, покупая, возвел ее в ранг бестселлера? Есть мнение, что культура или, если хотите, искусство продаж на Западе (в частности, в Штатах) на очень высоком уровне, так что, возможно, выбору этих людей стоит доверять.

Может быть, ошибались наши бывшие коллеги из штаб-квартиры компании Navision (позднее Microsoft Business Solutions), включив описание методики SPIN Selling в рекомендуемую для своих реселлеров методологию продаж? Точно нет. Это мы выяснили на собственном опыте работы в Navision и позднее в Microsoft.

В этом предисловии мы не хотели бы рассказывать об истории написания этой книги или о ее значимости: автор сделает это лучше. Мы хотели бы воспользоваться возможностью обратиться к вам с тремя пожеланиями.

1. Если вы руководите продажами, то мы хотим вам пожелать, конечно же, выполнения плана продаж вашей компании и полной удовлетворенности используемыми в работе инструментами: начиная с методик работы (например, SPIN) и заканчивая правильной CRM-системой (например, той, которую используем мы сами и предлагаем использовать вам).

2. Если вы сами продаете, то мы хотим вам пожелать, конечно же, регулярного перевыполнения плана, больших бонусов, отличного коллектива и работы в интересной отрасли с инновационными решениями (например, в сфере информационных технологий с инновационными CRM-и ERP-решениями в нашем молодом и амбициозном коллективе).

3. Если вы занимаетесь закупками, то мы хотим вам пожелать больше встреч с продавцами, которые читали эту книгу.

Это абсолютно искренне.

*Евгений Зозуля,  
директор практики Microsoft Dynamics,  
Manzana Group*

## **От издателей**

Выпуском этой книги мы продолжаем практику переиздания опубликованных ранее работ, принципиально важных для ведения успешного бизнеса. На этот раз книга посвящена большим продажам.

В ряду сотен книг, посвященных продажам, труд Нила Рекхема, по нашему мнению, стоит особняком, поскольку в его основе лежит научное исследование, проводившееся автором в течение 12 лет с целью выявить ключевые особенности поведения успешных продавцов дорогих товаров и услуг. За это время были проанализированы 35 тысяч переговоров продавцов с клиентами в 22 компаниях из 23 стран мира.

Результаты оказались неожиданными. Было опровергнуто общепринятое мнение о том, что ключ к успеху в продажах – владение особой техникой завершения сделки. Было установлено, что методы продаж недорогих товаров оказываются неэффективными при крупных сделках, а успешные продавцы задают больше вопросов, чем их менее удачливые коллеги. Причем каждый вопрос они используют особым образом и с определенной целью.

В наши дни, когда грамотный клиент с помощью Интернета может легко и быстро выбрать для себя качественные товары по лучшей цене, роль продавцов кардинально меняется.

Те, кто овладеет предложенным автором методом СПИН, имеют все шансы преуспеть, повысив свой доход до сотен тысяч долларов в год. Мы рекомендуем эту книгу не только начинающим продавцам, но и тем, кто считает себя зубром продаж. Мы почерпнули в ней много нового и полезного для себя. Несмотря на то что некоторые примеры выглядят устаревшими, сам принцип работает безотказно.

Эта книга входит в списки обязательной литературы большинства ведущих бизнес-школ. Ее первое издание в России было быстро распродано, а потом надолго забыто. Мы решили исправить эту ошибку – и вновь издаем «СПИН-продажи».

В заключение хотелось бы отметить, что книга Рекхэма не из разряда бизнес-попсы, так что приготовьтесь к серьезной работе.

Результат гарантируем.

*Михаил Иванов,  
главный редактор издательства  
«Манн, Иванов и Фербер»*

## От автора

Когда книга «СПИН-продажи» была впервые опубликована издательством Gower – в 1987 году под названием «Крупные продажи», никто, в том числе и я, не предполагал, что она станет всемирным бестселлером. Оригинальное издание в твердой обложке было красивым, но дорогим и предназначалось для специалистов делового рынка. Попытки издать книгу в Соединенных Штатах оказались неудачными: несколько издательств подряд отклонили рукопись как слишком спорную. Один из самых мягких отказов заканчивался словами: «... подобные идеи не признаются другими экспертами в данной области и ведущими консультантами. Книга написана в своеобразном стиле, который, скорее всего, вызовет раздражение читателя; она содержит слишком много исследовательской информации, которая запутает читателя или наскучит ему».

Взяв такой неблагоприятный старт, книга затем разошлась на разных языках по всему миру. В Соединенных Штатах она была издана тиражом 150 тысяч экземпляров в твердом переплете. Более 50 крупнейших мировых индустриальных корпораций обучают своих продавцов при помощи методов, разработанных на основе описанных в ней исследований. Книга вошла в недавно опубликованный список десяти наиболее влиятельных деловых изданий, где о ней говорится как о «революции в области классических продаж, по которой будут оцениваться все последующие книги о продажах». Итак, что же изменилось? Три фактора превратили метод продаж СПИН в самый успешный проект:

*1. Продавцы стали более искушенными.* Книга «СПИН-продажи» не приспособливается к своим читателям, и это импонирует высококлассным специалистам по продажам. Они с радостью встретили исследование, которое, по мнению критиков, было слишком сложным для понимания. Высокопрофессиональным продавцам понравилось и то, что в книге акцент делается на построение отношений, а не на ловкие трюки, коими изобилуют многие издания на тему продаж. Это новое поколение продавцов понимало, что продажа – не волшебство, а тяжелый труд и поэтому необходимо развивать основные навыки продаж. Кроме того, эти люди восприняли «СПИН-продажи» как практическое руководство, способное помочь им стать успешнее, и приобретали сразу несколько экземпляров. Я был приятно поражен тем фактом, что лишь единичные читатели увидели в книге спорные моменты. Со всего мира в мой офис приходили письма от продавцов, которые, в сущности, говорили: «В этом нет ничего шокирующего или необычного, просто вы выразили слова, которые мы делаем уже давно». Лучшего отклика от читателей для автора и быть не может.

*2. Покупатели изменились.* Опыта набрались не только продавцы, но и покупатели. На момент выхода книги в свет оптовые покупатели бы ли на грани покупательской революции,

в результате ко торой сократилось количество поставщиков, а с оставшимися наладились более тесные отношения. Новое поколение покупателей отказалось от антагонистического, «делового» подхода к продажам, обратив свой взгляд в сторону бизнес-партнеров, понимающих проблемы клиентов. Модель СПИН была разработана именно для такого рода отношений. Компании, последовавшие советам там из книги «СПИН-продажи», наладили более прочные связи с покупателями и в результате процветали.

3. *Крупные продажи действительно специфичны.* Одним из самых спорных моментов в книге было утверждение, что навыки, необходимые для успеха крупных продаж, полностью отличаются от навыков, способствующих успеху в случае с более мелкими сделками. До технологии продаж по методу СПИН бытовало мнение, что продажи – это продажи: продаете вы персики или электростанции, основные навыки успешной продажи практически универсальны. Моя книга изменила эту точку зрения. Подробное исследование предоставило серьезные аргументы в пользу особого отношения к крупным продажам с точки зрения навыков, необходимых для их осуществления. Прямым результатом исследования стали изменения, внесенные ведущими корпорациями в систему обучения своих продавцов и менеджеров. Опять же, те, кто последовал советам автора книги, достигли желаемых, а порой и превосходящих ожидания результатов в сфере производительности продаж. Итак, слово пошло в массы, и теперь наша Золушка превратилась в принцессу – эта история способна соперничать со многими сказками.

Остается один вопрос. Следует ли вам рассматривать эту книгу как классику жанра, которую стоит почтить вниманием лишь для того, чтобы отдать дань ее месту в истории продаж? Или же книга актуальна и по сей день? С тех пор не произошло ничего, что могло бы повлиять на обоснованность и популярность идей этой книги. Дальнейшие исследования, проведенные другими специалистами, лишь подтвердили выводы автора, и теперь основные модели подкреплены дополнительными доказательствами. Изменения в сфере корпоративных (business to business) продаж и покупок усилили необходимость в более сложном подходе к продажам, который вырос из первоначальных исследований СПИН. Сотни примеров недавнего успеха корпораций и индивидуальных продавцов свидетельствуют о прежнем практическом значении модели СПИН.

*Нил Рекхэм, Huthwaite Inc,  
поместье Уитлэнд, Перселвилль, Virginia 22132 США*

## **1. Исследование Huthwaite**

Был ненастный январский вечер. Я занимался своим первым важным клиентом и после тяжелой рабочей недели мечтал о возвращении домой. Голова была забита недавними событиями, и, садясь в поезд, я едва обратил внимание на единственного попутчика в купе. Однако спустя три часа, когда поезд остановился из-за тумана, между мной и незнакомцем завязался один из тех душевных разговоров, которые иногда случаются между оказавшимися в непредвиденной ситуации путешественниками. Я рассказал, что недавно оставил исследования в университете, чтобы основать собственное исследовательское консультационное бюро. «Ну и как, получается?» – поинтересовался собеседник. «Дело оказалось намного сложнее, чем предполагалось, – признался я. – Проблема в том, что исследование намного тяжелее продать, чем что-либо осязаемое, что можно потрогать». – «Я тоже продаю, – ответил незнакомец. – Как и вы, я недавно сменил работу, и теперь мне очень тяжело. На предыдущем месте я был лучшим сотрудником, а теперь... мне кажется, что я все делаю не так».

Как оказалось, мой неудачливый попутчик раньше продавал недорогие товары. Среди 200 продавцов он был третьим по объему продаж. Чувствуя в себе потенциал для более масштабных операций, он перешел в другую компанию, продававшую дорогие станки. Спустя год он находился в ужасном положении. «Это как день и ночь, – жаловался

незнакомец. – Я привык находиться в тройке лидеров, а тут очутился в самом хвосте и не понимаю почему. Как можно так успешно про давать один продукт и столь неудачно другой?»

Я не знал, что ответить, кроме обычных банальностей вроде того, что в жизни есть белые и черные полосы. На следующей остановке он вышел – старомодная сутулая фигура в пелене тумана. Остаток пути я размышлял над его проблемой. Как я ему и сказал, никто не проводил серьезных исследований причин успешных продаж, на основании которых можно было бы объяснить, почему кому-то удастся один тип продаж и абсолютно не удастся другой.

В этот момент я пребывал даже в большем замешательстве, чем незнакомец. Как психолог-исследователь, я терпеть не мог это состояние растерянности. Собеседник задал мне практический вопрос о человеческом поведении, а я даже не знал, с чего начать ответ. С тех пор я думал над решением этой проблемы.

Возможно, та поездка дала толчок изучению эффективности продаж исследовательской группой Huthwaite. С момента нашего разговора с незнакомцем я и мои коллеги потратили 12 лет, проанализировав более 35 тысяч ситуаций продаж. Мы изучили 116 факторов, которые могут играть определенную роль в эффективности исполнения продаж (sales performance), и провели исследования эффективных продаж в 23 странах. Наши исследования стали самым крупным изысканием в области успеха продаж. Потратив миллион долларов на систематическое исследование, мы нашли ответы на вопросы моего попутчика. Встреть я его теперь, я мог бы сказать ему, что:

– многие навыки, которые способствовали удачным небольшим продажам, мешали успешно осуществлять крупные сделки;

– стиль проведения крупных продаж, требующих нескольких встреч для налаживания деловых отношений, существенно отличается от стиля осуществления сделки на основе одной встречи;

– по мере увеличения объема продажи поведение покупателя значительно меняется и требует от продавца иных навыков работы.

Много чего еще я мог бы поведать моему случайному попутчику о причинах его затруднений – все это вы найдете в книге. Но самое главное – теперь я мог бы подсказать ему, что следует сделать для повышения количества успешных продаж.

## **Наша первая ошибка**

Генералы пишут о своих победах, доктора об исцелениях, а исследователи – об успешных проектах. Все мы скрываем свои неудачи. На ранних стадиях нашего проекта мы допустили ряд дорогостоящих ошибок. Большую их часть я могу теперь благополучно игнорировать, но одна заслуживает тщательного рассмотрения. Поставьте себя на мое место. Вот он я, готовый изучать эффективность продаж. Я смог убедить несколько мультинациональных компаний-клиентов в том, что им необходимо более глубокое знание факторов успеха крупных продаж. У меня был бюджет, но как им распорядиться? С чего бы вы начали исследование факторов успеха крупных продаж, будь вы на моем месте?

Возможно, вы поступили бы так же, как мы, – нашли несколько продавцов высокого уровня и спросили о секретах их успеха. Подобно нам, вы бы обнаружили, что высококлассные специалисты никогда не знают наверняка, что делает их работу столь эффективной. Это касается не только сферы продаж, но и любой области деятельности вообще. По той же причине лишь немногие высококлассные атлеты становятся высокопрофессиональными тренерами. Хорошие исполнители зачастую действуют интуитивно, даже не осознавая, что именно отличает их от других. Окружающим такие люди стараются пере дать некие дополнительные навыки, выработанные ими специально, а не основные умения, которые они осуществляют не задумываясь.

Я затронул этот вопрос по двум причинам. Во-первых, он отбросил наше исследование

минимум на год назад; но и теперь многие исследователи напрасно тратят драгоценные ресурсы на безуспешные поиски нужных навыков путем опросов и интервью. Вторая причина более существенна. Как вы на учились продавать? Большинство из нас используют метод собственных проб и ошибок и советы людей, которых мы считаем успешными продавцами. В этом-то и проблема. На сколько полезными оказываются данные нам советы? Опыт проведенного нами исследования показывает, что следует быть очень осторожным с советами экспертов, будь то книга одного из «самых лучших продавцов в мире» или устное выступление высокопрофессионального специалиста на конференции по продажам.

Позвольте для начала дать вам дружеский совет: не доверяй те словам высококлассных профессионалов. Весь наш исследовательский опыт доказывает, что существует огромная разница между тем, что успешные продавцы говорят о своей деятельности, и тем, что они делают в действительности. Если вы хотите выяснить, как эксперты совершают продажи, понаблюдайте их в действии, а не полагайтесь на их рассказы об этих событиях.

### **Не доверяйте экспертам : исследование конкретного случая**

Оглядываясь на все эти бесполезные интервью, я теперь понимаю, что уже тогда мог бы избежать подобной ошибки. Несколькоими годами раньше я проводил некое исследование по поимке контрабандистов, которое ясно показало всю ненадежность советов типа «Вот как я это сделал...». Два государственных агентства попросили мою компанию, исследовательскую группу Huthwaite, определить причины, по которым некоторые работники таможи вычисляли нарушителей гораздо лучше остальных. Мы нашли двадцать три таможенных агента, каждый из которых регулярно и успешно обнаруживал и задерживал контрабандистов. Мы опросили их всех, пытаясь выяснить секрет такого успеха. Восемнадцать из них единодушно заявили: «Все дело в глазах. Смотрите людям в глаза, и вы сможете увидеть признание вины». Мы, ничего не подозревая, верили им и даже устроили тренинг для менее удачливых работников таможи, во время которого люди честно вглядывались друг другу в глаза. Всем было очень неловко, и, на сколько я знаю, те тренинги никак не повлияли на поимку контрабандистов. Спустя какое-то время мы перешли к другому методу и вместо опросов стали наблюдать передовых таможенников в деле, при помощи скрытой камеры. В результате выяснилось, что лучшие работники таможи искали в людях признаки напряжения, контроля над собой, а не вины. Даже старая леди, чья честность стала притчей во языцех, выглядела виноватой под внимательным взором таможенных чиновников. Те же, кто был действительно виновен, выдавали себя некоторыми признаками, например, более прямой осанкой и напряжением мышц шеи. Это и были знаки контроля над собой, которые выискивали опытные таможенники. Они не имели ничего общего с чувством вины или с выражением глаз.

В то время, когда мы начинали исследовать продажи, компания ВВС выпустила серию фильмов под названием «Экспериментаторы», в которой рассказывалось о людях, использовавших необычный подход к научному исследованию. Первая программа была основана на нашей работе по поиску лучших методов выявления контрабандистов. Во время съемки я обсуждал вопросы нашего исследования перед камерой. «Помните, – произнес я уверенно, – если вы хотите узнать, что де лает людей успешными работниками, посмотрите на них в действии, а не устраивайте обсуждения и опросы». Впоследствии, просматривая запись, я с ужасом осознал, что при изучении продаж мы пренебрегали этим принципом. Мы пользовались методами опросов и интервью. Не становитесь жертвами наших ошибок – никогда не доверяйте описаниям навыков, услышанным из уст профессионалов.

### **Изучение продаж**

Если метод опроса экспертов не работает, то какие методы обучения вам доступны? Легко сказать «Идите и смотрите, как работают люди», но сделать это непросто. Что следует искать и на что обратить особое внимание, наблюдая за работой профессионала? Как оставаться объективным? Каким способом проводить наблюдения? Исследовательская

группа Huthwaite впервые разработала метод под названием «анализ поведения».

Общие принципы работы метода анализа поведения показаны на рис. 1.1.

1. *Выберите свой тип поведения.* Выберите какой-либо аспект поведения в процессе продаж, который, по вашему мнению, может быть связан с успехом. Например, вы можете придерживаться теории, что успех в продажах можно повысить, стуча кулаком по столу в присутствии покупателя.

2. *Наблюдайте за встречами продавцов с клиентами* и считайте, как часто повторяется выбранный вами аспект поведения. Присутствуя на встречах покупателей с продавцами, отмечайте, как часто последние бьют кулаком по столу. Учитывайте каждый такой случай, чтобы потом вы смогли сказать: «На этой встрече он стучал по столу 11 раз, а на прошлой – 17».

3. *Разделите встречи на те, что привели к успеху, и те, что завершились провалом.* Этот шаг сложнее, чем кажется на первый взгляд. Как определить, успешна ли встреча? Этот вопрос мы обсудим подробнее чуть позже, а теперь давайте предположим, что успешной является встреча, в результате которой покупатель делает заказ или которая помогла наладить деловые отношения с ним. Итак, разделите все встречи, в ходе которых наблюдали стучание кулаком по столу, на две категории; к одной отнесите все успешные встречи, а к другой – все неудачи.

4. *Проанализируйте разницу в частоте.* Определите среднее число ударов кулаком в успешных встречах и сравните его с аналогичным числом в неудачных встречах. Если данный аспект поведения положительно влияет на эффективность продаж, вы увидите, что он чаще повторялся при успешных продажах. Если среднее количество случаев данного аспекта окажется примерно одинаковым в обеих категориях, вы заключите, что он не связан с успехом, – другими словами, он никак не влияет на эффективность продаж. Наконец, если количество случаев стучания кулаком в неудачных встречах превышает число таких случаев в успешных встречах, можно сделать вывод, что такой стиль поведения негативно влияет на результат – чем больше стучишь кулаком, тем меньше вероятность успеха.

Однако все не так просто. Для проведения такого рода исследований вам нужно обладать объективными методами и точными определениями. Даже в приведенном мной примере вашим исследователям необходимо иметь стандартизированное определение стучания кулаком по столу. Они должны договориться, например, о том, относить ли сюда постукивание пальцами по столу или удары кулаком по столу. Им придется присутствовать на множестве встреч, чтобы собрать статистически значимые выборки и контролировать другие переменные. Для формулировки выводов даже относительно таких простых вещей, как удар кулаком по столу, может понадобиться месяц наблюдений, присутствие на сотне встреч и 10 тысяч долларов!

*Рис. 1.1. Анализ успешного поведения в процессе продаж*



Несмотря на многие преимущества метода анализа поведения, среди исследователей он не нашел широкого применения из-за высокой стоимости, ибо зачастую бюджет исследования меньше, чем необходимо для реализации этого метода. Проведение исследования на основе поведенческого анализа возможно лишь в случае привлечения независимой исследовательской корпорацией вроде Huthwaite дополнительных средств крупных клиентов. Эта книга является первой публикацией исследования, которое потребовало от нас многолетнего труда. Прежде чем предать гласности наши находки, мои коллеги по корпорации Huthwaite Симон Бейли, Линда Марш и Бернанд Мидгли потратили несколько лет, тщательно проверяя полученные выводы путем анализа деятельности ведущих мировых торговых компаний. В последующих главах я представлю вам немаловажные открытия, сделанные нами в ходе исследования, как то:

– *Техники закрытия.* Техники закрытия, срабатывающие при работе с небольшими клиентами, приведут к потере бизнеса в случае крупных продаж. Большинство распространенных техник закрытия на деле неэффективны, поэтому вместо них я буду описывать наилучшие пути получения обязательств от клиентов при крупных продажах.

– *Методы исследования.* Классические методы опроса при помощи открытых и закрытых вопросов оправданны для небольших продаж, но не помогут вам в случае с более крупными. Я познакомлю вас с исследовательским методом формулировки вопросов СПИН, разработанным нами путем анализа нескольких тысяч успешных встреч с клиентами и наблюдения за некоторыми профессиональными продавцами в действии.

– *Управление возражениями.* При крупных продажах навыки работы с возражениями мало помогут эффективности продаж. Успешные продавцы сосредотачиваются на предотвращении возражений, а не на их удовлетворении. Мы проанализировали их действия, и чуть позже я опишу способы, которые позволят вам сократить количество возражений клиентов более чем в два раза.

– *Новые типы выгод.* С 1920-х годов нас учили, что выгода показывает, как та или иная характеристика товара может использоваться покупателем. Такой тип выгоды может быть весьма эффективным в малых продажах и абсолютно провальным в крупных. Я познакомлю вас с новым типом выгоды, который подходит для крупномасштабных сделок.

Вы можете не согласиться с моими словами. Я к этому привык. Однако эта книга не является личной точкой зрения Нила Рекхэмана успех в крупных продажах, в ее основе – кропотливый анализ успеха многих тысяч продавцов, полученный в результате самых обширных исследований, когда-либо проводившихся в области торговли с крупными клиентами.

В этой книге я привожу примеры и малых, и крупных продаж – иногда чтобы показать разницу между ними, а иногда просто потому, что на примере малых продаж можно проще

проиллюстрировать какую-либо мысль. Кроме того, я детально рассматриваю различные ситуации продаж. Деловые встречи, которые мы изучили, охватывают более пятидесяти отраслей и сотни различных продуктов и услуг. При исследовании такого разнообразия общим фактором стал анализ успеха. Что это за навыки, которые способствуют успеху одной встречи и провалу другой (вне зависимости от того, продаете ли вы профессиональные услуги, средства производства или комплексные системы)? Вот вопрос, на который я буду отвечать в последующих главах.

## **2. Продажи большие и малые**

Существует множество определений крупных продаж. Уверен, что какой бы термин вы ни использовали – идет ли речь о продажах крупным клиентам, продажах дорогостоящих товаров, системных продажах, об оптовых продажах или просто о «больших продажах», – вы узнаете, что такое крупная продажа, столкнувшись с ней.

Я хотел бы вкратце описать некоторые характерные черты крупных продаж с точки зрения психологии покупателя. Такие продажи отличаются спецификой восприятия и поведения покупателя. Давайте посмотрим на эти отличия и определим, как они могут повлиять на ваши продажи.

### **Продолжительность жизненного цикла**

Простую недорогую продажу зачастую можно осуществить за одну встречу, тогда как крупная сделка может потребовать нескольких встреч и многих месяцев сотрудничества (один из моих бывших одноклассников, занимавшийся продажами в авиастроении, в течение трех лет не имел ни одного контракта на продажу). Вам может показаться, что я утверждаю очевидное – для заключения крупной сделки необходимо больше времени. Но важно другое: психология продаж, требующих многократных встреч, в корне отличается от продаж с одной встречи. К примеру, при продаже с одной встречи решение о покупке обычно принимается во время встречи в присутствии продавца. При продаже, требующей многократных встреч, наиболее важные обсуждения и размышления продолжаются в отсутствие продавца в промежутках между встречами. Предположим, я великолепный оратор и могу действительно неотразимо описать продукт. Я хорошо справляюсь с продажами с одной встречи, потому что мой клиент, очарованный услышанным, говорит «да» прямо на месте и размещает у меня заказ.

А что происходит, если жизненный цикл продажи длиннее одной встречи и я не получаю заказа сразу же после представления товара? Какую часть информации покупатель вспомнит утром, на следующий день после моего ухода? Сможет ли он воспроизвести мою отточенную презентацию своему боссу? Подобные вопросы заставили нас провести небольшое исследование в компании, торгующей офисными продуктами. Компания подготовила «фиксированный» сценарий, демонстрирующий восемь самых веских преимуществ их нового текстового процессора. Сценарий был написан профессионалами – сотрудниками рекламного агентства и полностью удовлетворял всем требованиям. Первичная проверка привела в восторг всю компанию. Пилотные группы покупателей дали очень высокую оценку демонстрационному сценарию. Руководство компании, отвечающее за маркетинг, предвкушало бурное развитие отношений с покупателями, посетившими эти демонстрации.

К сожалению, лишь малая часть ожиданий оправдалась. Нас пригласили выяснить причины. Мы попросили группу потенциальных покупателей посмотреть демонстрацию и сразу же ответить на несколько вопросов. Сценарий представлялся очень удачным – в среднем покупатели запомнили 5–7 ключевых пунктов из 8 возможных. Спустя неделю мы посетили каждого из них, и оказалось, что больше половины информации утеряно (см. рис.

2.1).

Хуже всего то, что непосредственно после презентации покупатели высоко оценивали вероятность приобретения продукта, однако через неделю средняя оценка тех же покупателей ясно показывала, что они вряд ли купят продукт (рис. 2.2).

Что это значит и что делать с продажами с одной встречи? В результате изучения вопроса я пришел к выводу, что превосходное представление продукта может оказывать на покупателя временный эффект, который длится, как правило, неделю. Если возможно убедить клиента принять решение прямо на месте – а при продаже с одной встречи это чаще всего возможно, – нет причин не воспользоваться краткосрочным эффектом презентации продукта, чтобы подогреть энтузиазм покупателя и поспособствовать своему бизнесу. Но горе вам, если не будет мгновенного решения. Через неделю ваши покупатели забудут почти все, что вы говорили, и их энтузиазм по отношению к продукту резко пойдет на убыль.

*Рис. 2.1. Какой объем информации из презентации запоминают*



Во время презентации продавец перечисляет 8 ключевых факторов

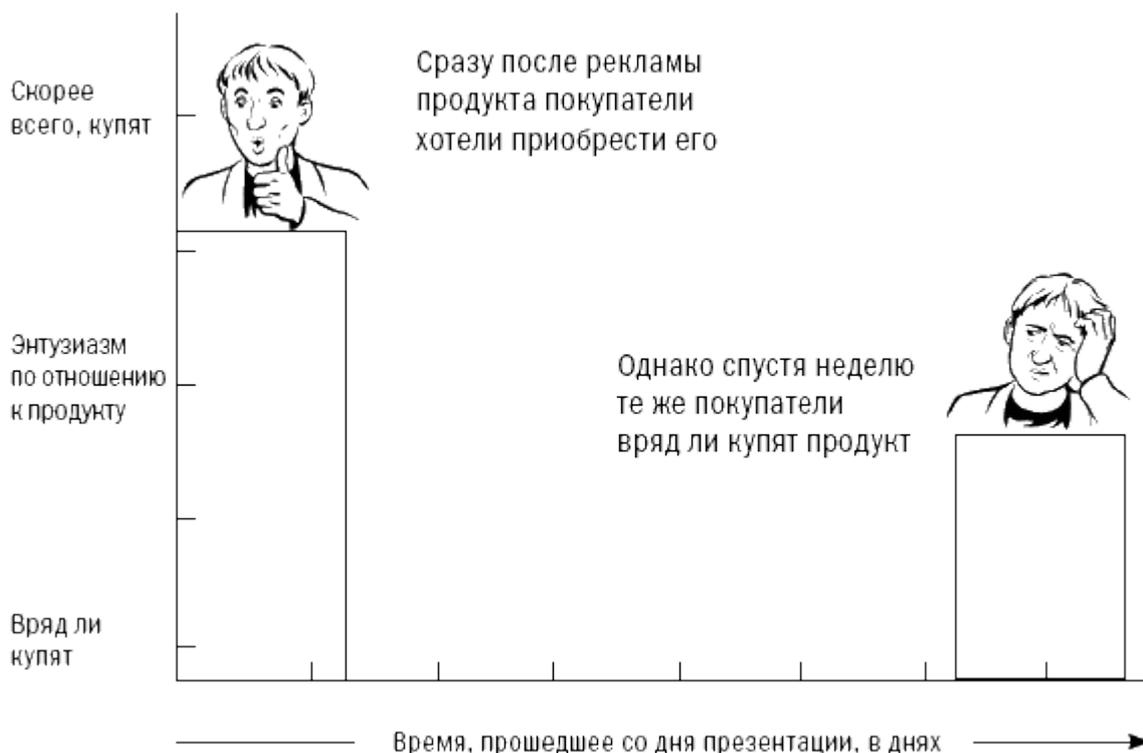


Непосредственно после презентации потенциальные покупатели могут вспомнить в среднем 5-7 факторов из 8



Но неделю спустя больше половины факторов забывается – покупатели вспоминают только 2-5 из 8

*Рис. 2.2. Изменения энтузиазма покупателя по отношению к продукту*



Другая наша находка, которую мы рассмотрим более подробно чуть позже, состоит в том, что в случае продажи за одну встречу продавец имеет возможность совершить продажу, показав все преимущества продукта, преодолев все возражения и заключив сделку с ущербом для деловых отношений. Для продаж с многократными встречами такой стиль неприемлем, и его использование обычно приводит к провалу сделки. Почему? Возможно, ваш личный опыт покупателя поможет ответить на этот вопрос. Я, к примеру, вспоминаю посещение автосалона несколько месяцев назад. Продавец оказался одним из тех напористых типов, что преобладают в торговле автомобилями. После пары поверхностных вопросов он продемонстрировал мне действительно жесткую продажу с использованием всех классических приемов из книги. Я не был готов принять решение, поэтому его натиск казался агрессивным и раздражающим. В конце концов я сбежал, клятвенно пообещав никогда не возвращаться в этот зал. Уверен, что у каждого из вас был подобный опыт. Мало какой покупатель захочет вернуться и вновь испытать давление со стороны продавца. Правило такое: можно быть напористым, если вы имеете возможность принять заказ здесь и сейчас; но если вы расстаетесь с покупателем, не получив от него заказ, проявленная напористость снизит ваши шансы на конечный успех. А поскольку покупатель не станет возобновлять контакт с вами, вы можете ни когда не узнать, где допустили оплошность. Итак, напористый и жесткий стиль срabатывает для небольших продаж при однократных контактах, и он же обычно действует против вас в случае, если для заключения сделки требуется несколько встреч.

### **Объем обязательств покупателя**

Крупные покупки по определению требуют серьезных решений от покупателя, и это влияет на психологию продажи. При небольшой покупке покупатель меньше думает о ценности. По мере увеличения размера продажи продавцы должны выстроить восприятие ценности своих товаров и услуг. Формирование восприятия ценности – возможно, единственный важнейший навык для осуществления крупных продаж. Мы подробно изучили его, и несколько последующих глав этой книги посвящены тому, как повысить ценность вашего предложения для покупателей.

Несколько лет назад мы начали исследование, которое так и не было закончено по

причине реорганизации структуры торгового персонала наших клиентов. Досадно, ибо исследование касалось проблемы соотношения роста размера продажи с ростом необходимости продавать ценность продукта. Клиент, продававший дорогие продукты, просил у нас совета по поводу найма новых продавцов с опытом продажи только недорогих товаров. К тому моменту, когда проект был приостановлен, мы подготовили несколько любопытных ответов. Мы выяснили, что продавцы, не сумевшие успешно перейти на крупные продажи, испытывали трудности с повышением восприятия ценности покупателем.

Помню свою встречу с одним из таких работников в аэропорту Буффало (впоследствии мы вместе провели несколько встреч с его покупателями). Он сидел на скамейке, открыв портфель и обложившись таким количеством литера туры о продукте, что ее хватило бы для работы бумагоперерабатывающего завода в течение многих месяцев. Он печально пояснил, что изучает особенности продукта, ибо считает, что это поможет успеху продаж. «На последней работе, – рассказал он, – я продавал товары народного потребления; знание продукта играло важную роль». Может, этот человек был прав; но спустя час, когда он безуспешно пытался убедить офис-менеджера купить большую копировальную систему, именно знание продукта преградило ему путь к успеху. Покупатель вполне оправданно нервничал при мысли о необходимости потратить десятки тысяч долларов. Продавец пытался преодолеть его сопротивление, подробно расписывая товар и демонстрируя свежеприобретенные знания о продукте. Но ничто не помогало. Покупатель не желал приобретать продукт, потому что не видел достаточной ценности, которая бы оправдала принятие такого серьезного решения. В конце концов, уже имеющийся копир тоже неплохо работает. Конечно, он не вполне надежен и качество копий оставляет желать лучшего, но разве это оправдывает затрату пятизначной суммы на новый копир? Не в этой жизни. И все знания о продукте, бережно хранимые в памяти продавца, были бессильны повлиять на тот основной факт, что покупатель не воспринимает ценность продукта. Как же следовало провести эту встречу? Чуть позже в главах, посвященных методу СПИН, я подробно покажу, как нарастить ценность продукта в подобных случаях. А сейчас отмечу, что встреча в Буффало лишь подтверждает верность моей теории о том, что методы, срабатывающие для небольшой продажи, могут обратиться против вас в крупной сделке.

### **Продолжительные отношения**

Крупные продажи в основном подразумевают продолжительные отношения с покупателем. В какой-то мере это объясняется тем, что крупные сделки обычно требуют определенной послепродажной поддержки, – это означает, что покупатель и продавец встречаются один или несколько раз после осуществления собственно продажи. Люди, продающие дорогостоящие продукты или услуги, обычно совершают сделки, развивая отношения с уже имеющимися клиентами. Напротив, небольшая продажа зачастую происходит в результате одной встречи, и покупатель никогда больше не встречается с продавцом.

Как это влияет на психологию принятия решения покупателем? Ответ на этот вопрос проиллюстрирую на собственном примере. На сегодняшний день, будучи руководителем компании, я чаще покупаю, чем продаю. Несколько недель назад, будучи в роли покупателя, я наблюдал превосходный пример того, как долгосрочные отношения, связанные с крупной продажей, могут воздействовать на принятие решений. Я стал участником двух продаж в один день. Первая продажа была небольшой: нам требовался новый проектор, и я попросил местного поставщика прислать ко мне в офис торгового представителя. Заявившийся ко мне пренебрежительный тип мог бы сделать себе блестящую карьеру в торговле порнографией на задворках Рио. «Вам повезло, – начал он, – уверен, вам не терпится узнать, какую штучку я вам сейчас предложу!» На самом деле мне не терпелось избавиться от него как можно скорее. Но он предложил хорошую цену, мне нужен был проектор, и радовала перспектива никогда больше не видеть этого человека. Так что я прервал на полуслове его хвальные речи, заказал проектор и отослал парня восвояси ровно через пять минут. Для него сделка

была удачной. Во всех смыслах она была удачной и для меня, покупателя. Я получил новый проектор за хорошие деньги – и всего-то ценой пяти отвратительно проведенных минут.

В тот же день я стал участником значительно более крупной продажи. Мы подумывали о смене программного и аппаратного обеспечения нашей системы бухучета, что предполагало появление пары новых компьютеров, интегрированного пакета программ бухучета и затрату шести месяцев на его внедрение. Я оценил возможные затраты минимум в 70 тысяч долларов. Продавец оказался человеком вполне разумным, немного поверхностным и чересчур жаждущим заключить сделку, но в целом на порядок лучше торгового представителя по продаже проекторов, с которым мне пришлось иметь дело чуть раньше. Тем не менее в процессе встречи меня стали одолевать сомнения. Цена, как и в первом случае, была подходящей, мне была необходима новая система, но я ощущал все возрастающее нежелание продолжать встречу. «Мы все обдумаем и сообщим вам», – ответил я продавцу. Впоследствии, проанализировав случившееся, я понял, что сомнения, возникшие у меня в ходе встречи, относились не столько к самой покупке, сколько к необходимости заключения отношений с этим человеком. В отличие от случая с проектором, где мне не грозила новая встреча с продавцом, тут приходилось принимать решение, в результате которого мне пришлось бы работать с продавцом в течение нескольких месяцев, а я не был уверен, что хочу этого.

Каков вывод? В очередной раз мы убеждаемся, что методы работы с небольшими продажами не подходят для более крупных сделок и решений. В небольшой продаже довольно легко разделить продавца и продукт. Я возненавидел продавца проектора, но его товар понравился мне настолько, что я его приобрел. В случае с крупной сделкой продавец и продукт становятся практически неразделимы. Мне понравилась компьютерная система, но купить ее было невозможно, не завязав отношений с продавцом. Поскольку масштабные решения обычно подразумевают развитие долгосрочных отношений с покупателем, они требуют иного стиля продажи. В последующих главах мы проанализируем разницу между стилями работы и определим, как использовать эти стили для построения долгосрочных отношений с покупателем.

Если вы имеете отношение к продавцам, работающим с крупными клиентами (а я работаю именно с такими людьми), то в какой-то момент вы ощутите себя крохотной шестеренкой огромной и безличной машины продаж. Зачастую сложно увидеть, что ваша работа оказывает какое-то измеримое воздействие на общее дело, поэтому, должно быть, приятно сознавать, что по мере роста продаж покупатель, принимая решение, делает больший упор на личность продавца. При крупной продаже продукт и продавец зачастую воспринимаются покупателем как единое целое.

## **Риск совершения ошибок**

При небольшой покупке покупатели могут себе позволить больше рисковать, потому что последствия допущенных ошибок видятся им относительно безобидными. У меня был целый шкаф, заваленный купленными устройствами, которые не работали или были вовсе не так нужны, как я предполагал при их покупке. Меня утешала мысль, что я не единственный, кто время от времени покупает бесполезные вещи, – возможно, и у вас есть такая же полка. Все мои бестолковые покупки объединяло одно приятное обстоятельство: никто так никогда и не узнал, что я ошибся с их приобретением. Если бы это было деловым решением, я смог бы скрыть его где-нибудь в бюджете, так что даже Бетти, наш проницательный и вечно подозрительный бюджетный контролер, ничего бы не заметила.

Совсем другое дело, если речь идет о более крупном решении. Купи я не ту машину, я не смогу поставить ее на полку, чтобы жена не заметила. Крупные решения всегда публичны, а неудачные крупные решения особенно очевидны окружающим.

Чем серьезнее принимаемое решение, тем более осторожен покупатель. Высокая цена покупки – один из факторов, нагнетающих осторожность, однако еще сильнее страх

совершить публичную ошибку. Однажды у меня был клиент в Лондоне, охотно купивший мой исследовательский проект за 40 тысяч долларов в результате всего одной утренней встречи. Решение касалось только его бюджета, и ничьего больше. Если бы исследование не дало нужных результатов, он мог бы втайне от всех просто похоронить потраченные деньги. С другой стороны, мне пришлось бы вести с ним гораздо более длительные и упорные переговоры, предложи я ему потратить лишние \$1500, но в области, требующей участия его коллег.

К сожалению, влияние риска на принятие решения о покупке очень мало изучено. Однако это важный вопрос, и мне бы хотелось знать самому и поделиться с вами тщательно проверенными практическими правилами на тему того, как возросшие риски крупных решений могут повлиять на ваших покупателей. Поскольку такое исследование не проводилось, позвольте предложить вам мое понимание сути вопроса, которое помогает мне продавать. Как и многие продавцы, я заметил, что клиенты принимают решения, в какой-то степени основываясь на эмоциях. Меня всегда интересовало, играют ли эмоции при крупных продажах большую роль, чем рациональный фактор. Мои наблюдения на этот счет свидетельствуют: эмоциональные факторы (под которыми я подразумеваю весь спектр иррациональных личных предпочтений, антипатий и предрассудков, влияющих на принятие решения) могут играть ключевую роль как в небольших, так и в крупных продажах. Я знаком с руководителем сети розничных магазинов, который до сих пор отказывается от деловых отношений с поставщиком из-за того, что три года назад их торговый представитель нечаянно припарковался на месте, зарезервированном за этим руководителем. Подобные приемы того, как иррациональные факторы могут способствовать крупной сделке или разрушить ее, знакомы большинству продавцов.

Значит ли это, что, пытаясь заключить крупную сделку, вы должны сконцентрироваться на эмоциональном аспекте? Советую быть предусмотрительными, ибо, учитывая риски, сопряженные с принятием серьезного решения, покупатель обычно обсуждает его с другими сотрудниками организации. Я встречал продавцов, которые положительно действуют на отдельных покупателей в эмоциональном плане, но сделка не происходит, потому что покупатель не может передать этот эмоциональный настрой своим коллегам во время принятия окончательного решения.

### **Когда возникает эмоциональная продажа**

Я наблюдал отличный пример такой продажи несколько лет назад в Сан-Франциско. Продавец – очаровательный человек с необычайной способностью налаживать прочные межличностные контакты с перспективными покупателями. Люди действительно тянулись к нему и были готовы завязать с ним деловые отношения, даже не осознавая причину такого желания. Продавец, со своей стороны, умел проникать под рациональное человеческое начало и безошибочно находить рычаги управления поведением собеседника. Он говорил примерно так: «Я знаю, главное – чтобы это решение по нравилось вашему боссу, и я здесь, чтобы помочь вам в этом» или «Давайте попробуем, Джон, вы же хотите иметь со мной дело, потому что мне на вас не наплевать». А однажды я услышал, как он отозвался о конкуренте: «Товар у них отличный, но продавец зануда – а со мной интересно».

При небольших продажах, когда его собеседник мог принять решение самостоятельно, сделка заключалась успешно. Этот человек знал, как заставить людей иметь с ним дело, и это срабатывало. Однако в крупных продажах, если потенциальный клиент должен был с кем-либо проконсультироваться, результат оказывался посредственным. Сотрудники, привлеченные к принятию решения, не считали, что сделку следует заключить именно потому, что этот продавец – интересный парень или представит их коллегу в выгодном свете.

История имеет счастливый конец. Продавец оказался достаточно умен, чтобы понять, что при крупной продаже покупатель вынужден обосновать свое решение коллегам, и по тому сменил стиль работы. Если решение принимали несколько человек, он выстраивал

подходящую цепочку рациональных объяснений. «В душе, – говорил он, – я все тот же старый чувствительный балабол, но теперь я понимаю, что потенциальный клиент, убежденный только на уровне эмоций, – лишь помеха на пути убеждения остальных. Если я вижу, что решение достаточно рискованное и покупатель привлечет к его принятию других людей, я сосредотачиваюсь на том, чтобы представить серьезные, деловые причины для совершения покупки. В результате в крупных продажах я добился большего успеха».

Вы, возможно, найдете этот совет полезным. Если решение со всей очевидностью требует консультации, следует сконцентрироваться на рациональной, деловой стороне вопроса. Это не значит, что эмоциональная сторона отсутствует или ее надо игнорировать. Но продавец, успешно проворачивающий крупную сделку, обычно лучше других вооружает покупателя рациональными деловыми обоснованиями решения в пользу этой сделки. По мере роста размера продажи возрастает важность рациональных элементов.

### **Важны ли эти различия ?**

Мы обсудили некоторые варианты изменения поведения покупателя – а следовательно, и навыков продаж – в соответствии с ростом размера сделки. Я дал вам несколько предварительных аргументов, предположив, что вам необходим совершенно иной стиль продаж, чтобы добиться успеха в крупных сделках. Но важны ли эти различия на самом деле? Можете ли вы быть уверены, что чтение оставшихся глав этой книги будет оправданным вложением времени?

В ответ я мог бы подчеркнуть, что некоторые ведущие торговые организации платят миллионы долларов, чтобы получить доступ к опубликованным здесь материалам. Я мог бы рассказать вам истории успеха тысяч людей, прошедших наш курс обучения методу СПИН. Я мог бы даже показать вам некоторые хвалебные отзывы экспертов по продажам о нашей работе. Я сделаю это позже, а сейчас приведу вам убедительное доказательство того, что эту книгу стоит не просто прочитать, но прочитать крайне внимательно, как полезное руководство к действию.

### **Ньюкаслское исследование**

Доказательство, которое я хочу представить, проистекает из ранней работы, проведенной нами в Англии, в городе Ньюкасл, для филиала крупнейшей мультинациональной компании. Это исследование, а не одно из более сложных, которые я буду рассматривать чуть позже, выбрано потому, что мы проводили его, когда методы наши были еще в новинку и мы сами порой сомневались в их ценности. Тщательная проверка результатов этого исследования убедила такие компании, как IBM, Honeywell, Exxon и Motorola, выбрать методы Huthwaite для обучения своих продавцов по работе с крупными клиентами.

Давайте вкратце рассмотрим предысторию нашего исследования. Мы были уверены, что крупные продажи требуют абсолютно иного набора навыков, чем те, что преподавались по традиционной программе обучения продажам. Как вы увидите из последующих глав, наше исследование установило, что многие стандартные техники продаж – такие как закрытие, работа с возражениями и использование открытых и закрытых вопросов – не срабатывали для крупных продаж. Мы провели несколько предварительных исследований, указывавших на возможность существования новых, более эффективных способов справиться с крупной продажей, но, начав исследование, мы не имели практических доказательств эффективности нашего нового метода. Наш клиент предложил взять trial – экспериментальный филиал по продажам и воспользоваться им для проверки наших теорий. Теперь, спустя несколько лет, я могу признаться, что идея проверки на практике мне не нравилась. Я был достаточно компетентным консультантом, чтобы убедить людей в том, что они действуют неверно. Другое дело – научить их действовать правильно. Я ужасно нервничал, хотя в то же время понимал, что, вероятно, никогда больше не получу лучшей возможности проверить теории, которые мы разрабатывали.

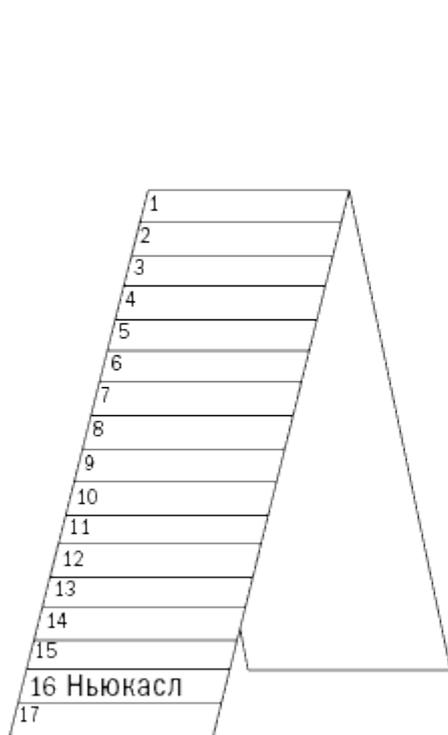
Я не стану описывать ньюкаслский тест своими словами, так как хочу предложить вам более объективную оценку нашей находки. Британский журнал Marketing опубликовал полномасштабный отчет о работе Huthwaite в Ньюкасле. Позвольте привести небольшой отрывок из этого отчета.

«Подтверждение того, что Huthwaite движется в правильном направлении, пришло, когда компания Херох решила протестировать новые теории. Вспоминает Барри Пейн, спонсор Huthwaite от Херох: “Первые исследования были спорными. Они перечеркивали огромное количество существующих идей по поводу продаж и, естественно, вызвали скептицизм и противостояние внутри компании, поэтому мы решили проверить работоспособность новой теории. Окажись она верной, обучающиеся по этой теории люди станут продавать лучше. Мы выбрали экспериментальное подразделение по продажам и провели обучение его сотрудников, используя методы и выводы Huthwaite”».

**Суть эксперимента.** Для проведения теста херох выбрала город Ньюкасл в Англии, где находился довольно слабый филиал компании, насчитывающий 35 сотрудников. «Мы решили оценить результаты нашего тренинга двумя способами, – рассказывает Барри Пейн. – Во-первых, сначала взяли сводные таблицы продуктивности филиала, так что можно было сравнить его с остальными подразделениями, которые не проходили обучение» (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Изменения продуктивности филиала в Ньюкасле

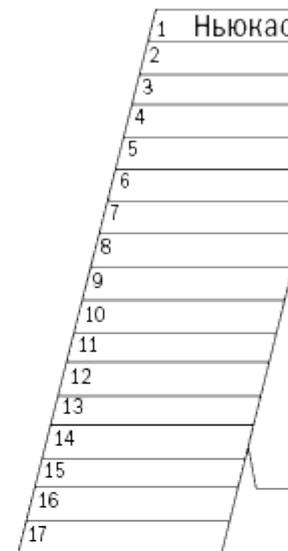
Средний уровень продуктивности  
17 филиалов



За 6 месяцев до начала  
введения нового метода  
Ньюкасл на 16-м месте



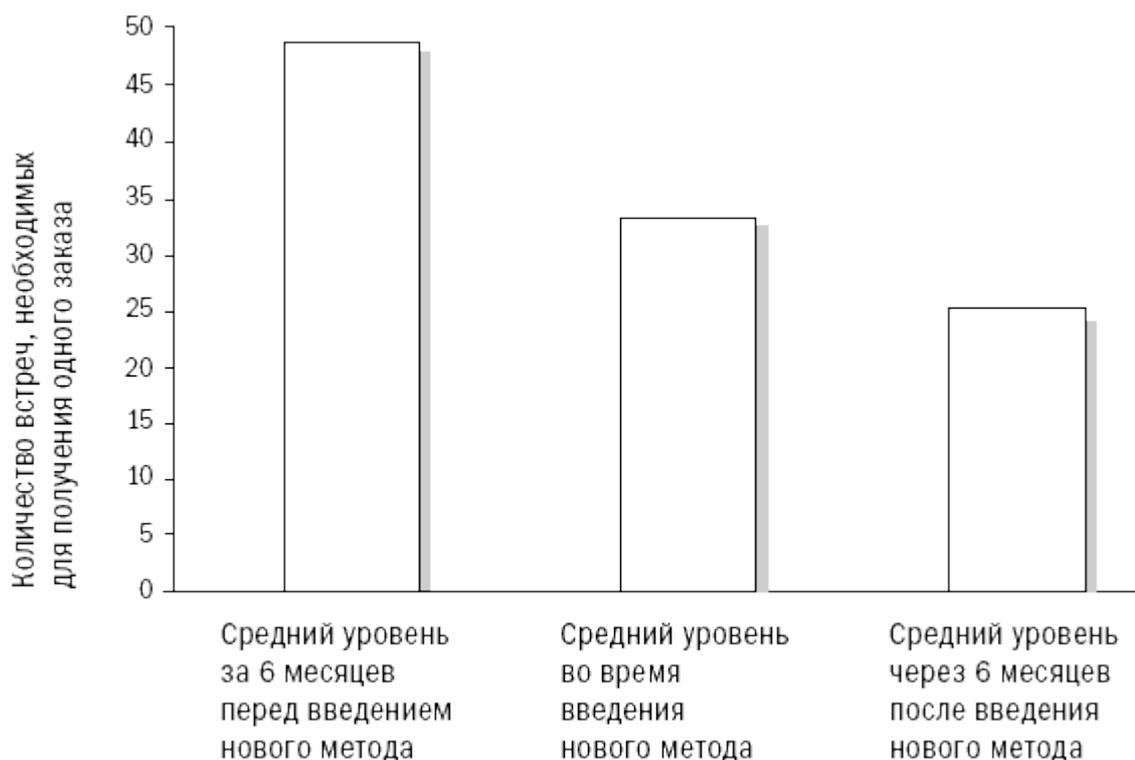
Во время введения  
метода – на 5-м месте



Через 6 месяцев  
после введения  
метода – на

«Во-вторых, – поясняет Пейн, – мы учитывали количество встреч, необходимых для получения каждого заказа, что стало способом оценки качества встреч». Результаты оказались впечатляющими (рис. 2.4).

Рис. 2.4. Ньюкасл. Изменения в соотношении «встреча/заказ»



Ньюкасл дорос до звания лучшего филиала в стране и удерживал эту позицию до тех пор, пока остальные отделения компании не прошли обучение по тем же методам. «Помню наше возбуждение, когда изменилось соотношение встреч и заказов, – говорит представитель компании Huthwaite. – Легко повысить эффективность продаж за короткий период времени путем повышения активности, мотивируя людей выполнять больший объем той же самой работы, – так называемый эффект Хотторна. Но проблема в том, что данный эффект, увы, краткосрочен. Мы хотели совершенствовать навыки, что означало получение большего объема бизнеса от того же количества встреч».

Фактически количество встреч, необходимых для получения заказа, сократилось наполовину, с 48 до 24.

Однако к столь ярким результатам следует относиться осторожно. Барри Пейн предупреждает: «В Хегох мы провели независимое исследование, которое показало, что хотя изменения навыков продаж действительно имели место, улучшение работы Ньюкасла по 5 пунктам из 16 можно считать результатом воздействия иных маркетинговых факторов».

Тем не менее результаты принесли заслуженное доверие начальному этапу исследования и побудили команду Huthwaite улучшить уже существующие и разрабатывать новые модели успеха в области больших продаж.

Так писал журнал *Marketing*. Я могу лишь немного добавить: например, что ньюкаслское исследование было в общем-то сырым и непродуманным по сравнению с более сложными методами, которые мы разработали с тех пор. Но поскольку это был наш первый крупный успех в улучшении работы торгового персонала, мне он достаточно дорог, чтобы простить все его методологические несовершенства. Главное, что метод сработал. И поскольку Ньюкасл стал нашим первым реальным доказательством верно выбранного пути, лишь ближайшим соратникам позволено было предположить, что такие потрясающие результаты явились следствием скорее везения, а не умения.

Честно говоря, я описал ньюкаслское исследование, чтобы побудить вас читать книгу внимательно. Я не жду, что вы поверите в существование волшебного метода, который вдруг превратил убыточный филиал в процветающее предприятие. Все было совсем не так – и вы абсолютно правы, не доверяя подобным сказкам про Золушку. Эффективность продаж, как и любой другой успех, по большей части вопрос сосредоточенной упорной работы. Мы

обеспечили точный прицел. Успех пришел в результате долгих и кропотливых усилий 35 продавцов и их менеджеров по превращению нашей теории в эффективную практику. Я не обещаю в последующих главах показать вам легкий путь к успеху в продажах, но гарантирую метод, который, при условии упорной работы с вашей стороны, может внести значительный вклад в успех ваших крупных сделок.

### 3. Исследуем вопросы и успех продаж

Практически каждая встреча по поводу любой продажи проходит четыре четкие стадии, показанные на рис. 3.1. Давайте поочередно рассмотрим каждую из них и ее влияние на успех продаж.

*Рис. 3.1. Четыре стадии встречи с клиентом*



#### **Начало встречи**

Это действия, призванные растопить лед, прежде чем начнется разговор о продаже. К ним относятся: ваша манера представляться клиенту, способ начинать разговор. Некоторые люди считают, что начало встречи имеет решающее значение. Несколько очень успешных продавцов сообщили мне по секрету, что именно в первые две минуты встречи покупатель формирует основное впечатление, от которого зависит последующая продажа.

Насколько важно это начальное воздействие на клиента? Насколько значимы его первые впечатления? Я приведу вам результаты некоторых исследований, показавшие, что в крупных продажах начало встречи менее важно для достижения успеха, чем мы предполагали.

#### **Исследование**

Практически каждая продажа подразумевает получение определенного объема информации при помощи вопросов. Таким образом вы можете выявить новые потребности или лучше понять покупателя и его компанию. Это нечто большее, чем просто сбор необходимых данных. Исследование является важнейшим элементом продаж и признано ключевым, особенно для крупных сделок. В последующих главах я рассмотрю несколько случаев, показывающих, что среднестатистический человек, занимающийся крупными продажами, может увеличить общий объем продаж более чем на 20 %, усовершенствовав свои исследовательские навыки.

#### **Демонстрация возможностей**

Покупатели, как правило, ожидают, что во время встречи вы предложите им нечто стоящее. Большинство из нас в крупных продажах продают решения проблем покупателей. Во время демонстрационной стадии встречи вы должны показать покупателям, что у вас есть решение и это стоящее вложение средств, которое поможет решить их проблемы. Иногда вы проводите демонстрацию, пользуясь формальной презентацией, иногда показываете продукт в действии, иногда описываете некоторые потенциальные выгоды, которые можете обеспечить. Однако в каждом конкретном случае вам необходимо убедить покупателя в том, что у вас есть что ему предложить. Существует несколько очень эффективных способов

демонстрации возможностей в крупных продажах. Но, как мы чуть позже убедимся, не которые методы демонстрации возможностей в небольших сделках перестают работать по мере увеличения размера продажи.

### **Получение обязательства**

В конце концов удачная деловая встреча завершается каким-либо обязательством со стороны покупателя. В небольших продажах обязательства обычно оговаривают непосредственно совершение купли-продажи, тогда как в крупные может быть включен целый спектр прочих обязательств, которыми вам необходимо заручиться до получения заказа. Например: добиться согласия покупателя посетить демонстрацию продукта, протестировать новый материал или предоставить вам доступ к людям более высокого уровня, принимающим решения, – ни одно из этих обязательств не является заказом. Крупные продажи содержат ряд промежуточных шагов, которые мы называем *прогрессом*. Каждый шаг продвигает покупателя к конечному решению. К сожалению, именно на этом этапе классические техники закрытия, преподаваемые в большинстве обучающих программ по продажам, оказываются неэффективными и могут даже препятствовать успеху.

Мы охарактеризовали типичные этапы деловой встречи: начало встречи, или вступление; исследование для получения информации о покупателях и их потребностях; затем демонстрация возможностей с целью показать покупателю, что вы можете ему помочь, и, наконец, получение обязательств для перехода к заключительному этапу продажи. Это крайне упрощенная модель, но нам она показалась очень полезной, ибо позволяет разбить встречи на серию шагов, которые мы можем изучить, используя описанные ранее техники поведенческого анализа. Я буду возвращаться к этой модели на протяжении всей книги, чтобы задать структуру для объяснения некоторых результатов наших исследований.

Важность каждого шага, естественно, будет зависеть от типа встречи. Помню, как-то я наблюдал одного банкира из Кентукки, продававшего кредитные услуги покупателю, который выглядел как близнец полковника Сандерса. Начало встречи заняло у них почти 80 % времени. Прежде чем каждая сторона была готова к деловому разговору, собеседники тщательно «обнюхали» друг друга, выяснив некоторые вещи, необходимые для ведения бизнеса в южной сельской местности, например: откуда родом партнер, с кем он знаком и держит ли его дядя лошадей. Лишь после часовой светской беседы покупатель был готов поделиться своими потребностями.

С этой историей ярко контрастирует воспоминание о том, как я впервые присутствовал на встрече с целью продажи в швейном промышленном районе Нью-Йорка. В офисе продавца не было стульев, из чего я заключил, что не предполагается, что мы задержимся здесь так надолго, чтобы присесть. На стене позади стола продавца табличка строго советовала: «Говори прямо и проваливай». Начало встречи ограничилось словами «Привет, буду краток» со стороны продавца и ворчанием со стороны покупателя.

Иногда стадия исследования занимает практически всю встречу. При продаже консалтинговых услуг, например, вам придется получить большой объем информации о потребностях покупателя, прежде чем вы сможете определить необходимость установления деловых отношений. Как-то я наблюдал встречу, занявшую целый день, и все это время, за исключением пятнадцати минут, консультант потратил на стадию исследования. Но есть и другая крайность. Мне приходилось наблюдать встречи, исследовательская стадия которых ограничивалась всего одним вопросом, а остальное время шло на тщательно разработанную демонстрацию продукта.

### **Стадия исследования**

В крупных продажах успех зависит от качества проведения стадии исследования больше, чем от чего-либо другого. В результате массовых исследований тысяч деловых встреч мы собрали информацию о навыках проведения исследования. На основе полученных

данных мы разработали метод СПИН – комплекс последовательных вопросов, который использовали успешные люди на стадии исследования в процессе крупных продаж. Однако прежде чем обратиться к методу СПИН, давайте определим, что понимать под успешной встречей.

Из первой главы вы помните, что в исследовании мы пользовались следующим методом:

- выбрать ключевые аспекты поведения, которые, по вашему мнению, могут способствовать успеху продаж;
- наблюдая за встречами продавцов с клиентами, подсчитать количество проявлений ключевых аспектов поведения;
- разделить встречи на успешные и неуспешные;
- проанализировать разницу в частоте проявлений ключевых аспектов поведения при успешных и неуспешных встречах.

## **Успех в небольших продажах**

Эффективность этого метода основывается на обманчиво простом условии – возможности определить успех встречи. Вы не сможете понять, что делает встречу успешной, пока у вас не будет какого-либо объективного определения успеха. Если бы эта книга была посвящена более простым продажам, то не было бы необходимости пояснять, что такое успех, или беспокоиться по поводу четкого определения этого понятия. В более простых продажах при однократных встречах вы принимаете заказ – вот и успех; данный исход встречи не может расцениваться как провал.

Итак, встречи в случае малой (простой) продажи могут иметь два варианта исхода: заказ, при котором вы устанавливаете дело вые отношения, и отказ, в случае которого покупатель уходит от вас. Однако с ростом размера продажи все усложняется. В крупных продажах относительно небольшое количество встреч завершается заказом или отказом. Чуть раньше я упоминал случай с моим другом, работавшим в области авиастроения, который в течение трех лет не принял ни одного заказа. В то же время у него не было ни одного прямого отказа, который можно было бы считать окончательным. Все проведенные им встречи имели промежуточный результат – не отказ и не успех. Они медленно, но верно продвигали его вперед к желаемой цели – получению заказа через несколько лет.

В более крупных продажах лишь небольшой процент контактов с покупателем оканчивается заказом или отказом, поэтому сложнее определить успех отдельной встречи. Предположим, что вы продаете пакет программного обеспечения, которое поможет мне контролировать управление запасами. В конце встречи я говорю вам: «Слушайте, я уверен, что ваша система управления складскими запасами – то, что нам надо. Но я не могу принять такое ответственное решение в одиночку, поэтому хотел бы организовать на следующей неделе вашу встречу с сотрудником по управлению производственным процессом». Очевидно, что встреча оказалась результативной, хотя не закончилась ни заказом, ни отказом. Тем не менее она привела к организации следующей встречи, так что ее наверняка можно считать успешной.

Но можем ли мы считать успешной любую встречу, в результате которой достигнуто соглашение о последующем контакте? Допустим, вы объяснили все выгоды вашей системы управления запасами, и я говорю: «Я не уверен, возможно, мы сможем вернуться к этому разговору как-нибудь в другой раз – позвоните мне через месяц-другой, и мы договоримся о встрече». Вполне вероятно, что я говорю о будущей встрече, только чтобы избавиться от вас. Позвонив через месяц, вы не сможете пробиться ко мне, и наша встреча никогда не состоится. Достижение соглашения о будущей встрече не является адекватным показателем успеха встречи.

## **Определение успеха встречи для крупных продаж**

Как же определить успешность встречи? Какой результат позволит нам сказать, что одна встреча была успешной, тогда как другая провалилась? На ранней стадии нашего исследования мы трусливо вышли из положения, решив, что встреча считается успешной, если она достигает своей цели. Вскоре я выяснил, что удивительная человеческая способность давать разумные объяснения нежелательным событиям дискредитирует это определение.

Я путешествовал по Нью-Йорку вместе с торговым представителем. Вдвоем мы провели ужасную встречу с покупателем, которого так сильно раздражал мой спутник, что нас попросили уйти. Уже потом, приходя в себя после такого приема, я стал записывать подробности встречи для исследования. На вопрос, достигнуты ли цели встречи, я ответил «нет», что очень расстроило торгового представителя. «Но я достиг поставленной цели, – запротестовал он. – Посреди встречи я решил, что мы не будем завязывать деловых отношений с этим парнем, так как он выглядел недостаточно кредитоспособным. Вместо того чтобы оскорблять его прямым отказом, я устроил так, что нас выгнали. Таким образом, мне не пришлось краснеть от стыда, объясняя ему, что я не могу иметь с ним дело, потому что у него мало денег».

Вновь и вновь на ранней стадии исследований нам приходилось сталкиваться с подобными высказываниями продавцов, утверждавших, что именно такой результат – каким бы он ни был – они и планировали. Цели встречи можно очень легко и логично объяснить впоследствии, подогнав их под истинные события. Очевидно, что нам требовались лучшие критерии успешности встречи, чем факт достижения цели по словам продавца.

Следующая попытка была более удачной. Мы просили продавцов определить цели встречи заранее, что позволило нам предотвратить разумные объяснения неудавшихся встреч с их стороны. Помню, кто-то заранее указал цель встречи как «детализированное исследование организационной структуры покупателя». В начале встречи покупатель неожиданно заявил, что в результате проведенной оценки было решено разместить большой заказ у этого продавца. Час спустя мы ушли, оформив все необходимые документы на сумму 35 тысяч долларов. Мы ровным счетом ничего не узнали об организационной структуре заказчика, и тем не менее сложно назвать такую встречу провалом только потому, что намеченная цель не была осуществлена. Это возвращало нас к поиску лучшего способа измерения успешности встречи.

В конце концов мы выбрали метод, который делил возможные варианты исхода встречи на четыре категории, как показано на рис. 3.2.

### **Заказы**

В какой момент покупатель принимает твердое решение купить? «Фраза “Мы купим с вероятностью 99,9 %” еще не является заказом», – из поколения в поколение поясняют опытные менеджеры по продажам молодым коллегам. Покупатель должен явно продемонстрировать намерение купить, обычно подписав при этом какой-либо документ. Нет нужды говорить, что встречи, заканчивающиеся продажами, имеют место в крупных продажах гораздо реже, чем хотелось бы большинству продавцов. Когда же такие встречи происходят, без сомнения, они должны расцениваться как успешные.

*Рис. 3.2. Результаты встреч и успех продаж*



### **Прогресс**

Если во время встречи или после нее происходит событие, способствующее продвижению продажи вперед, в направлении получения заказа, – это прогресс. Типичный прогресс может включать в себя:

- договоренность с покупателем о посещении демонстрации продукта в офисе продавца;
- гарантированный вывод вас на человека, принимающего решения на более высоком уровне;
- договоренность провести пробу или тестирование вашего продукта;
- доступ к тем подразделениям компании-клиента, которые прежде были для вас недоступны.

Прогресс может принимать различные формы, но обязательно подразумевает действие, и это действие двигает продажу вперед. Поэтому любая встреча, заключающая в себе прогресс, может считаться успешной.

### **Отсрочки**

Продажа не отменяется, но покупатель не дает согласия на какое-либо определенное действие, которое продвинуло бы продажу вперед. Такие встречи не приносят прогресса, однако и не подразумевают четкий отказ со стороны покупателя. Мы классифицировали их как отсрочки. Типичными примерами отсрочки могут служить встречи, заканчивающиеся такими фразами со стороны покупателя:

- «Спасибо, что пришли, почему бы вам не посетить нас еще раз как-нибудь потом, если будете в наших краях».
- «Фантастическая презентация, мы поражены. Давайте встретимся как-нибудь еще раз».
- «Нам понравилось то, что вы говорили, и мы с вами свяжемся, если захотим продолжить нашу беседу».

Ни в одном из этих случаев покупатель не дал согласия на какое-то конкретное действие, так что нет явных признаков того, что данная встреча каким-либо образом продвинула продажу к успеху. В наших исследованиях мы расценивали подобные отсрочки как

неудачу. Такой подход несколько несправедлив. В конце концов, некорректно называть неудачной встречу, о которой покупатель отзывается словами «Мы были поражены» или «Это была отличная презентация». Однако, тесно работав с покупателями в течение многих лет, я больше не воспринимаю лестные замечания и комплименты в качестве признаков успешности встречи. Слишком часто приходилось встречаться с покупателями, затевавшими позитивные разговоры в конце встречи с целью вежливо избежать нежелательного продавца. В своих исследованиях я хотел измерять успех действиями, а не приятными репликами, поэтому классифицировал прогресс как успех, а отсрочку – как провал. Успех должен измеряться действиями покупателя, а не его словами.

### **Отказ**

Последняя категория – активный отказ покупателя от обязательств. В крайнем случае такой покупатель ясно дает понять, что никакой сделки не будет. Возможны и другие варианты отказа: покупатель не соглашается на будущую встречу или отвергает вашу просьбу о встрече с более высокопоставленным лицом в его компании. В любом случае верный признак отказа – если покупатель активно отвергает ваши попытки реализовать намеченную вами цель встречи. Встреча, закончившаяся отказом, должна быть расценена как неудача.

Почему я так досконально рассматриваю здесь различные результаты встречи продавца с клиентом? Ведь, казалось бы, только исследователи заинтересованы в определении результата встречи – в этом нет ничего полезного для практикующих продавцов. Отнюдь. Наши исследования среди продавцов высшего звена убедительно свидетельствуют, что у них есть четкое представление об этих результатах, которое помогает им превратить отсрочку в прогресс. Позвольте мне проиллюстрировать это утверждение на примере работы двух разных продавцов, торгующих промышленным насосным оборудованием. Один из них – Джон К. – не очень опытен, крупными продажами занимается всего один год. Из этой отрывка интервью с Джоном попробуйте определить, ясно ли он видит разницу между прогрессом и отсрочкой и понимает ли, какое отношение имеет эта разница к успеху продаж.

**Интервьюер:** Каковы были ваши цели в этой встрече?

**Джон К.:** Произвести хорошее впечатление на покупателя.

**Интервьюер:** Хорошее впечатление?

**Джон К.:** Ну да, чтобы покупатель положительно думал о нас.

**Интервьюер:** А какая-нибудь еще цель была?

**Джон К.:** Собрать данные.

**Интервьюер:** Какого рода?

**Джон К.:** Ну, полезные факты. Информацию о клиенте, просто общие данные.

**Интервьюер:** Вы пытались добиться от покупателя каких-либо определенных действий?

**Джон К.:** Нет. Как я уже говорил, встреча предполагала выстраивание отношений и получение информации.

**Интервьюер:** По вашему мнению, насколько успешной была встреча?

**Джон К.:** Довольно успешна, я думаю.

**Интервьюер:** Почему вы так думаете?

**Джон К.:** Ну, например, покупатель сказал, что моя презентация произвела на него впечатление.

**Интервьюер:** Согласился ли покупатель на предлагаемые вами действия в результате встречи?

**Джон К.:** Э-э... нет. Но думаю, моя презентация ему понравилась.

**Интервьюер:** Итак, о чем вы договорились?

**Джон К.:** Мы встретимся еще раз через пару месяцев и тогда продвинемся дальше.

**Интервьюер:** Однако, возвращаясь к только что прошедшей встрече, – покупатель не

дал согласия на действие, которое продвинуло бы продажу вперед?

**Джон К.:** Нет. Но я уверен, что встреча много дала для раз вития хороших отношений с клиентом. Поэтому я считаю эту встречу успешной.

Реакция Джона К. типична для неопытных продавцов. Он думает, что встреча может быть успешной потому, что получены некоторые положительные отзывы от покупателя. Однако, возвращаясь к нашим определениям результата встречи, его встреча закончилась отсрочкой. Не было конкретного действия, согласованного с покупателем, которое бы продвинуло продажу вперед. Как и у многих новичков в сфере продаж, цели встречи у Джона – собрать информацию и выстроить отношения – не способствуют достижению прогресса. А теперь давайте ознакомимся с подходом одного из высокопрофессиональных продавцов компании, Фреда Ф., к типичной встрече.

**Интервьюер:** Каковы были ваши цели в этой встрече?

**Фред Ф.:** Я хотел вызвать какое-то движение, потому что знал, что буду вынужден противостоять натиску конкурентов, и не собирался терять время впустую.

**Интервьюер:** Движение?

**Фред Ф.:** Да. Видите ли, если я чувствую, что встреча стоящая, то считаю нужным как-то действовать – каким-то образом двигать продажу вперед. Иначе это пустая трата времени – и своего, и клиента.

**Интервьюер:** Можете ли вы дать пример цели встречи, которая бы показывала это движение?

**Фред Ф.:** Конечно. В данном случае я хотел заставить их главного инженера прийти на наш завод для обсуждения технико-экономических вопросов с нашим техническим персоналом. Это продвинуло бы встречу вперед – во-первых, а во-вторых, разговаривая с нами, он не тратит время на наших конкурентов.

**Интервьюер:** Была ли встреча успешной?

**Фред Ф.:** И да, и нет. Я не пробился к старшему инженеру по некоторым внутренним причинам. Так что в этом смысле я потерпел неудачу. Однако во время встречи я увидел возможность продвинуться вперед в другой области. Покупатель рассказал мне, что они только что получили добро на строительство нового завода в Джерси. Они определяют проектную команду для написания спецификаций и выбирают подрядчиков. Я попросил заказчика связаться с инженером по гидравлике из этой команды и организовать для меня встречу.

**Интервьюер:** И он выполнил вашу просьбу?

**Фред Ф.:** Да, мы встречаемся 23-го.

**Интервьюер:** Это продвинуло вас вперед?

**Фред Ф.:** Конечно. Это ставит нас в равное положение с конкурентами. 23-го я попытаюсь убедить специалиста по гидравлике выбрать нас поставщиком насосов и отдать нам работу по монтажу трубопровода.

Обратите внимание, как Фред Ф. нацелен на достижение действия, или прогресса. Он оценивает успех встречи с точки зрения продвижения вперед по результатам этой встречи.

Вот тот самый ориентированный на действие подход, который характеризует успешных людей, чье поведение мы изучали. Эти люди хотят прогресса, а не отсрочек.

Менеджеры по продажам часто просят посоветовать им, как следует обучать людей, чтобы те достигали большего успеха в крупных продажах. Самый простой и наиболее эффективный совет, который я могу предложить, таков: научите ваших людей понимать разницу между отсрочкой и прогрессом и заставьте их не довольствоваться постановкой таких целей встречи, которые приводят к отсрочке.

Здесь могут споткнуться даже опытные продавцы. Уверен, что многие читатели уходили со встреч с приятным чувством, по тому что покупатель дал какие-то

положительные отзывы. Но если вы перестаете мыслить в категориях прогресса, продажа не продвигается вперед ни на йоту. Предлагаю вам пройти не большое испытание.

1. Подумайте о ваших последних десяти встречах с клиентами.
2. Основываясь на собственных ощущениях от встречи, оцените каждую из них с точки зрения успешности.
3. Рассматривая отдельно каждую встречу, спросите себя, какое конкретное действие было согласовано с покупателем и продвинуло продажу вперед.
4. Четко осознайте: все ваши успешные встречи должны иметь привязанное к ним действие. Если встречи, расцененные вами как удачные, не за вершились каким-либо согласованным действием, это может быть признаком неправильной постановки целей встреч. Спросите себя, не принимаете ли вы отсрочку, вместо того чтобы добиваться прогресса (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Анализ ваших последних десяти встреч

Кто был покупатель?	Была ли встреча удачной?	Какое конкретное действие было согласовано с покупателем для продвижения продажи вперед?

### Постановка целей встречи

Планируя встречу с крупным клиентом, смело подвергайте критике поставленные цели. Не удовлетворяйтесь целями типа «собрать информацию» или «выстроить хорошие отношения».

Конечно, эти цели важны – в конце концов, каждая встреча дает возможность собрать информацию и наладить отношения. Проблема в том, что целей такого рода недостаточно, они ведут к отсрочке, а не к продвижению вперед. Намечайте цели, способные вызвать определенные действия со стороны покупателя, – например: «Добиться того, чтобы клиент пришел на демонстрацию продукта», «Добиться встречи с его начальником» или «Познакомиться с отделом планирования». Таким образом, вы будете действовать как высококвалифицированные продавцы, участвовавшие в нашем исследовании. Вы станете искать прогресс, а не отсрочку.

### Возвращаясь к исследованию

Теперь давайте вернемся к нашим находкам в процессе исследования. Разработав объективный способ классификации успеха, мы посетили большое количество встреч, отмечая, какие ключевые аспекты поведения чаще встречаются на встречах, завершившихся заказом и прогрессом. Особенно нас интересовала исследовательская стадия встречи, ибо опыт наших изысканий давал повод предположить, что важнейшие из аспектов поведения, вероятнее всего, имеют место на этой стадии.

Именно наша работа в этой области привела к разработке модели СПИН. Открытие этой модели далось непросто. Настоящую главу я хочу посвятить не только основам стадии

исследования, но и некоторым невеселым выводам: несколько моделей и идей, которые, по нашему мнению, были бы важны для исследования, не выдержали тщательной исследовательской проверки. По самым консервативным оценкам, ежегодно тратится более миллиарда долларов на то, чтобы обучить новых специалистов по продажам пользоваться неэффективными методами опроса, которые я опишу чуть позже. Вполне вероятно, вас тоже учили этим методам, так что, возможно, нам стоит вместе рассмотреть эти популярные – и не удачные – методы проведения исследовательской стадии встречи (рис. 3.4).

*Рис. 3.4. Стадия исследования*



### **Задаем вопросы и собираем данные о покупателях, их бизнесе и потребностях**

Прежде всего давайте рассмотрим исследовательскую стадию встречи и определим, почему она так важна. Как уже отмечалось ранее, практически каждая встреча включает этап исследования – получение информации о клиенте, которая позволит вам продать эффективнее. А чтобы исследовать, нужно задавать вопросы. В следующих четырех главах мы подробно остановимся на исследовании и обсудим:

- что делают на стадии исследования эффективно работающие продавцы;
- какие вопросы оказывают наибольшее воздействие на покупателя;
- какие навыки исследования наиболее подходят для крупных продаж.

В 1960-х годах все наши первоначальные исследования давали одинаковый результат: в успешных встречах (которые приводили к заказу или прогрессу) было задано больше вопросов, чем в тех, что завершались отсрочкой или отказом (оцененных нами как неуспешные). Я с радостью приписал бы себе это простое, но важное открытие, но мне сказали, что больше двух тысяч лет назад похожее наблюдение сделал Геродот, и он же заметил, что все великие мастера убеждать обладали одним общим качеством – они задавали очень много вопросов.

#### **Вопросы и успех**

Без сомнения, вопросы обладают большей силой, чем любая другая словесная форма, и это касается не только продаж. Переговоры, управленческие взаимодействия, интервью и групповые дискуссии – это лишь некоторые из областей, охваченных Huthwaite и прочими исследовательскими командами, – имеют общую основу. По статистике, существует четкая связь между использованием вопросов и успехом во взаимодействии сторон. Чем больше вы задаете вопросов, тем больше вероятность успешного взаимодействия. Утверждая подобные вещи, я должен добавить, что взаимодействие может быть успешным и без вопросов. В определенных условиях стиль поведения продавца, при котором он предоставляет большой объем информации покупателю, а взамен получает очень мало сведений, вполне допустим и может быть успешным. Например, вы можете добиться успеха, не задавая вопросов, когда:

– *Сила на вашей стороне.* Если я приставлю заряженный пистолет к вашему виску, то, вероятно, смогу «убедить» вас в чем угодно, не задавая вопросов. Смягченный вариант ситуации: если я ваш начальник, то могу использовать силу своего положения, чтобы добиться желаемого, не убеждая вас с помощью вопросов. В продажах сила обычно на стороне покупателя, однако не всегда. Помню, как-то компания Хегох держала все патенты на ксерографию и – в части простого бумажного копирования – монополизировала рынок. Многие успешные продавцы компании в то время были весьма энергичными и агрессивными собеседниками. Они не задавали много вопросов и тем не менее были вполне успешны. Такое поведение срабатывало, потому что в тот момент сила была на стороне продавцов из Хегох, – у покупателя просто не было выбора. Сегодня подобный стиль работы в этой компании не принесет успеха.

– *Вы являетесь экспертом.* Предоставление информации сыграет вам на руку, если покупатель хочет получить ее от вас. Если, к примеру, вы являетесь признанным экспертом в своей области, покупатель может благосклонно отнестись к вашему совету и точке зрения. Я встречал несколько экспертов, мастерски умевших убеждать, не задавая много вопросов. Реальность крупной продажи такова, что вы иногда оказываетесь в роли эксперта – например, если вас попросят провести презентацию; и в этом случае стиль «много рассказываю, мало спрашиваю» может неплохо сработать.

– *Вы можете позволить себе рисковать.* Я не говорю, что стиль «много рассказываю» всегда приводит к неудаче – вовсе нет. Порой он может быть очень эффективным. Проблема в том, что убеждение в повествовательной форме имеет гораздо меньше шансов на успех, чем использование стиля на основе вопросов. Однако при продажах бывают ситуации, когда стоит рискнуть. Помнится, я столкнулся в лифте с одним из исполнительных вице-президентов компании Honeywell. К тому моменту я несколько месяцев безуспешно пытался поговорить с ним. «Как дела?» – спросил он у меня. Нам надо было проехать всего шесть этажей, так что на вопросы времени не оставалось. Я рискнул и ответил: «Я знаю два способа сделать так, чтобы дела пошли лучше». Мои слова зацепили его внимание и в конечном итоге привели к продаже.

Несмотря на подобные исключения, эффективное убеждение собеседника большей частью основывается на применении вопросов. Но давайте выясним:

– Почему вопросы столь важны для успешного убеждения?

– Обладают ли одни типы вопросов большей эффективностью, чем другие?

### **Что хорошего в вопросах ?**

Проведенные нами исследования показали, что вопросы больше, чем любой другой стиль коммуникации, влияют на успех продажи.

*1. Вопросы заставляют покупателя говорить.* Самый простой способ оценить встречу с клиентом – посмотреть, кто говорит. По статистике, в успешной встрече покупатель должен говорить больше, чем продавец. Вероятность успешного исхода встреч, на которых продавец говорит больше, снижается. Я могу сформулировать этот факт другими словами: покупатель говорит большую часть времени на встречах, заканчивающихся заказом или прогрессом, нежели на тех, что завершаются отсрочкой или отказом. Но суть проста: покупатель, разговаривающий на встрече, приносит вам дивиденды, а заставить его говорить можно с помощью вопросов.

*2. Вопросы контролируют внимание.* Помню, много лет назад, будучи студентом и изучая психологию, я слышал объяснение профессора Гарри Кей о том, что вопросы – мощное орудие, ибо они позволяют контролировать внимание слушателя. Тогда у меня не было ни малейшего представления о том, что он имеет в виду, но я все-таки записал его слова – на всякий случай, вдруг пригодится где-нибудь в тестах. Не пригодилось. Но я рад, что записал, потому что Гарри Кей, не осознавая того, выдвинул одну из самых фундаментальных теорий в сфере эффективности продаж. Задавая вопросы, вы контролируете внимание покупателя. Если это утверждение для вас ничего не значит – как

для меня во время моих занятий по психологии, – позвольте я вам его поясню.

3. Речевое поведение человека можно условно разделить на два основных типа: предоставление информации и ее поиск. Из них нас больше интересует поиск, ибо с раннего возраста мы узнаем, что поведение такого типа несет в себе опасность для объекта, на который обращено. В детстве многим из нас случалось не обращать внимания на учителя до тех пор, пока он давал нам информацию. Проблемы начинались, когда учитель задавал нам вопросы, вынуждая тем самым срочно спуститься с небес на землю. С детства нас приучили обращать больше внимания именно на поисковое поведение человека. Проще говоря, всем известно, что речевое поведение на основе вопросов контролирует внимание, так как оно, в отличие от поведения на основе простого предоставления информации, требует ответа.

4. *Убеждают вопросы, а не объяснения.* Есть большая доля правды в утверждении о том, что вы ни когда не сможете в чем-либо убедить других людей. Вам следует лишь задать правильный вопрос, который позволит людям убедить самих себя. Общеизвестно, что покупатели, подобно всем нам, неохотно поддаются убеждению при помощи объяснений. В процессе исследования мы обнаружили, что объяснения успешно срабатывают только в том случае, когда приходится убеждать людей, которые уже на вашей стороне. Это не ново и не удивительно. Если мы с вами поддерживаем определенную методику, вы будете очень восприимчивы ко всем моим объяснениям, приведенным в ее защиту. Однако если вы против этой методики – чем длиннее будет список моих объяснений, тем больший шквал контраргументов с вашей стороны он вызовет. В наших исследованиях успешные участники переговоров использовали вопросы, а не объяснения в качестве основного инструмента убеждения.

5. *Вопросы раскрывают потребности.* Как мы увидим в следующей главе, покупатели совершают покупку потому, что имеют определенные потребности.

Эти потребности выявляются и развиваются с помощью вопросов. В противном случае вы будете удовлетворять потребности покупателя, основываясь на догадках, то есть используя метод *spray and pray* – «раздавай и молись». Только спрашивая, вы приходите к пониманию того, что именно важно для покупателя и почему.

Я уже говорил, что критерий успешной встречи, нацеленной на продажу, – большое количество вопросов. В общем, чем больше информации вы пытаетесь получить, тем больше вероятность успешного исхода встречи. Это, безусловно, верно относительно малых продаж. Например, как-то мы проводили исследование продаж в компании Hertz Corporation. Работая в отделении по аренде машин, где продажи были достаточно примитивными, мы обнаружили, что удачные встречи содержали на 63 % больше вопросов, чем неудачные. В свете предшествующих доказательств о силе влияния вопросов этот факт вряд ли вызовет удивление.

В тот же год мы провели крупномасштабное исследование, проанализировав 1161 встречу на предмет успешности продаж в одном из отделений корпорации, осуществлявшем торговлю сложным техническим оборудованием. Продавцы здесь совершали куда более сложные продажи, чем сотрудники компании Hertz, предоставлявшей машины в аренду. Можно предположить, что в данном случае продажи сложнее, поэтому и вопросы тут играют большую роль.

Однако это не так. Успешные встречи продавцов корпорации содержали всего на 6 % больше вопросов, чем встречи сотрудников Hertz (рис. 3.5).

Что это означает? Может ли быть так, что вопросы не влияют на успех в крупных продажах? Наиболее правдоподобное объяснение заключается в том, что в крупных продажах одни типы вопросов оказывают более сильный эффект на исход встречи, чем другие. Так что успех зависит не от количества заданных вопросов, а от их типа. Вполне вероятно, что некоторые типы вопросов должны быть более мощными, чем остальные, с точки зрения их воздействия на покупателей. Идея не нова. С 1920 года большинство авторов книг о продажах предполагали, что важно не просто задавать вопросы, а задавать правильные вопросы.

Рис. 3.5. Вопросы и успех в крупных продажах



### Открытые и закрытые вопросы

Итак, какие типы вопросов существуют и какое они имеют отношение к успеху продаж? Стандартный ответ авторов книг о продажах и тренеров: вопросы подразделяются на два типа: открытые и закрытые.

– На *закрытые вопросы* можно отвечать одним словом: «да» или «нет». Типичный пример закрытого вопроса: «Вы принимаете решение о покупке?» или «Существующей у вас системе больше пяти лет?». В некоторых тренинговых программах подобные вопросы называются директивным исследованием.

– *Открытые вопросы* требуют распространенного ответа. Типичный пример: «Не могли бы вы рассказать мне о своем бизнесе?» или «Почему это важно для вас?». Открытые вопросы иногда называют недирективным исследованием.

Еще в 1925 году Е. К. Стронг писал о продаже с помощью открытых и закрытых вопросов; есть также доказательства, что разделение вопросов на два типа произошло еще раньше. За последние пятьдесят лет большинство авторов приняли подобное разделение вопросов и вывели следующие общие положения:

– Открытые вопросы обладают большей силой, чем закрытые, потому что заставляют покупателя говорить и часто позволяют выявить неожиданную информацию.

– Закрытые вопросы обладают меньшей силой, хотя они также играют важную роль при работе с определенными типами покупателей, например с болтунами, которые не могут замолчать.

– При том что закрытые вопросы обладают меньшим воздействием на результат, чем открытые, вы можете быть вынуждены использовать их в определенных типах встреч, к примеру, если у вас мало времени. Однако некоторые авторы оспаривают эту точку зрения.

– Открытые вопросы особенно необходимы для успеха в крупной продаже, тогда как закрытые могут поспособствовать желаемому результату при небольшой сделке.

– Общая цель тренингов по продажам – научить людей задавать как можно больше открытых вопросов.

Данные выводы представляются абсолютно логичными и обоснованными. Однако являются ли они эффективными? Насколько мне известно, никто никогда не занимался научными исследованиями зависимости успеха встречи от использования открытых или закрытых вопросов. Эта область представляется идеальной для простого исследовательского

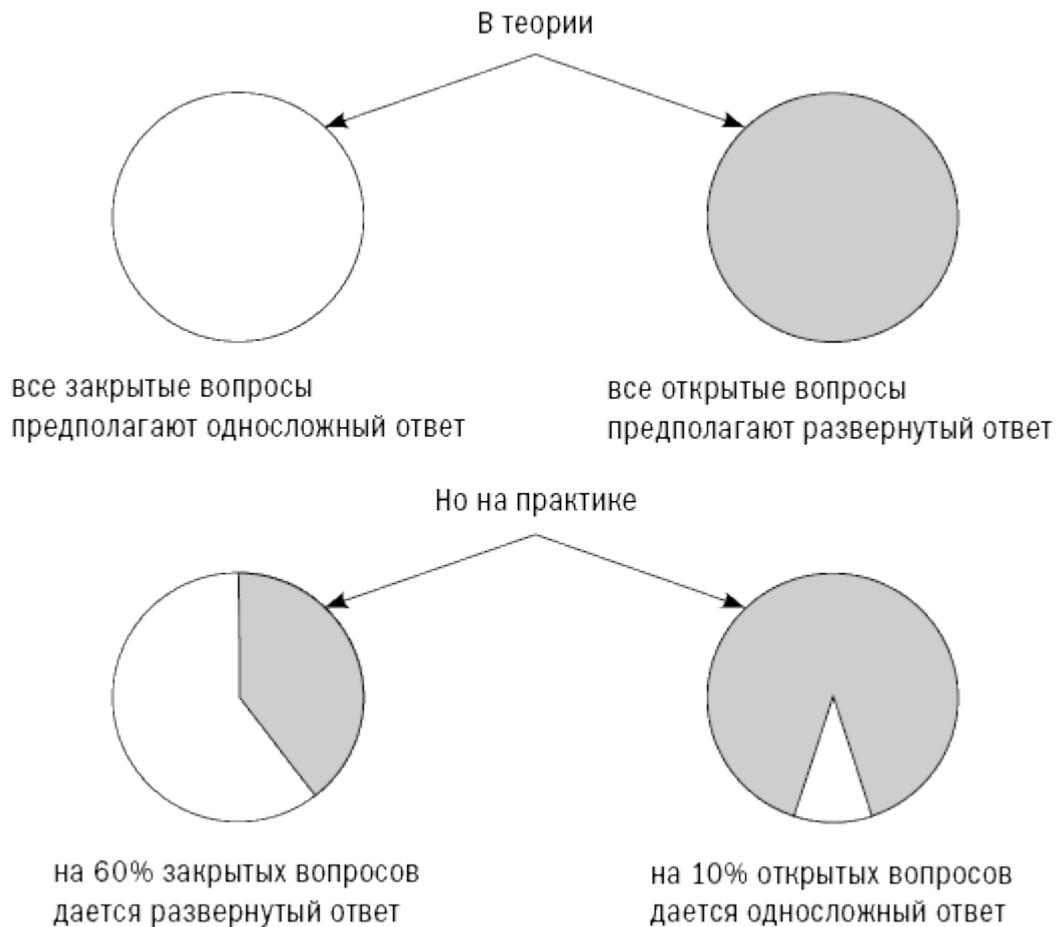
проекта, который сможет оценить, как сочетание вопросов обоих типов влияет на результат встречи.

### **Туманное отличие**

На первый взгляд деление вопросов на открытые и закрытые кажется делом очень простым. Мы не ожидали сложностей в исследовании, определяя, к какому типу относится тот или иной вопрос. Что может быть проще? Если на вопрос можно ответить одним словом – он закрытый; если же вопрос требует развернутого ответа – он открытый. К сожалению, подобное разделение на практике создало такую путаницу, что мы готовы были отказаться от исследования. Простой пример: ясно, что на вопрос «Вы принимаете решение о покупке?» можно ответить одним словом, следовательно, он закрытый. Но как вы его классифицируете, если покупатель ответит: «Некоторые решения принимаю я, но если решение влияет на основной бюджет, то в дело вступает комитет по закупкам или используется централизованное снабжение»? Это развернутый ответ, однако указывает ли он на принадлежность данного вопроса к разряду открытых? Иначе говоря, нужно ли при разделении вопросов на типы принимать во внимание ответ покупателя или следует руководствоваться исключительно характером самого вопроса (см. рис. 3.6)?

Мы просмотрели имеющиеся у нас видеозаписи нескольких встреч. Предварительный анализ показал, что примерно в 60 % случаев на закрытый вопрос покупатель давал распространенный ответ. 30 % ответов на закрытые вопросы не превышали размера одного предложения. С другой стороны, около 10 % ответов на открытые вопросы состояли из одного-единственного слова. Перед нами стояла непростая задача. После недолгого обсуждения мы пришли к соглашению, что для целей исследования нам следует игнорировать ответ и рассматривать только сам вопрос. Итак, вопрос, подразумевающий развернутый ответ по определению, считается открытым, даже если покупатель дает односложный ответ; тот же принцип действует для закрытых вопросов.

*Рис. 3.6. Открытые и закрытые вопросы*



### **Некоторые неожиданные открытия**

Легко представить исследователей как объективных искателей правды, беспристрастно изучающих различные феномены. Я лично не встречал среди корифеев ни одного, подходящего под это описание.

У каждого из нас есть свои предрассудки и предубеждения. Лично у меня сильное предубеждение по поводу открытых и закрытых вопросов. Простой здравый смысл говорит, что открытые вопросы должны быть самым мощным орудием. Итак, преодолев методологические затруднения с определением разницы между открытыми и закрытыми вопросами, я был уверен, что исследование принесет некие неоспоримые доказательства в поддержку убедительного превосходства открытых вопросов.

Мы посетили 120 встреч, подсчитав, как час то и какого типа вопросы задают продавцы. К своему удивлению, мы обнаружили отсутствие измеряемой зависимости между использованием открытых вопросов и успехом. Встречи с большим количеством закрытых вопросов имели те же шансы завершиться получением заказа или прогрессом. Поначалу я не доверял нашим результатам. Может, мы что-то пропустили? Где в нашем исследовании слабое место? Придя к отрицательным выводам по поводу техник закрытия, я надеялся на положительные и разумные результаты в отношении вопросов. Я не предполагал и не хотел очередного испытания в виде борьбы с традиционным отношением к продажам.

### **Высокопрофессиональные исполнители в действии : исследование продолжается**

Позже у нас появилась возможность проверить свои первоначальные находки. Очень успешная, высокотехнологичная торговая организация проводила исследование 20 своих лучших продавцов. Нас попросили посоветовать несколько простых мер, позволяющих выявить разницу между продавцами высокого класса и среднестатистическим персоналом по продажам. Я предложил им проследить использование открытых и закрытых вопросов.

Подобная мера казалась очень подходящей, так как внутренний тренинг по продажам компании делал упор на важность открытых вопросов.

Полученные результаты подтвердили данные проведенного нами ранее исследования. Высококласные продавцы по числу использованных открытых и закрытых вопросов ничем не отличались от сред них исполнителей. Некоторые из лучших продавцов этой процветающей компании вообще не задавали открытых вопросов во время встреч, на которых мы присутствовали. На каждый заданный ими вопрос можно было ответить одним словом. Была и другая крайность – некоторые высококласные продавцы задавали исключительно открытые вопросы. Кто-то использовал оба типа вопросов. Определенной взаимосвязи между успехом и использованием открытых или закрытых вопросов найдено не было.

Тренеры компании, по нашему предложению проводившие это исследование, были удивлены не меньше нас. «Не могу поверить, – жаловался руководитель проекта, – мы тратим сотни тысяч каждый год на базовый тренинг, чтобы люди поняли разницу между вопросами, которые все равно не имеют никакого отношения к их успеху в продажах. Не знаю, как я буду объяснять это своему руководству». Ему не стало легче, когда я на помнил, что большинство других компаний, включая его конкурентов, точно так же швыряют деньги на ветер.

По его предложению мы наспех устроили встречу в Лондоне, чтобы проанализировать полученные факты и попытаться найти им альтернативное объяснение. По пути в Лондон у меня родилась идея. Мы знали, что и лучшие продавцы, и обычные исполнители использовали одинаковое число открытых и закрытых вопросов. А что если они пользовались этими вопросами в разном порядке? Возможно, лучшие продавцы начинали встречу с открытых вопросов, чтобы собрать побольше сведений, а потом по мере накопления информации переходили к закрытым вопросам. Такой вариант казался правдоподобным. Прибыв в Лондон за час до назначенной встречи, я позвонил знакомому, одному из лучших продавцов компании IBM: «Ты начинаешь встречу с открытых вопросов, а потом переходишь к закрытым?» Его ответ меня поразил: «Именно так я и делаю. В начале встречи, пока я еще узнаю покупателя, мне удобно использовать открытые вопросы, потому что они дают полное понимание покупателя и его бизнеса. Постепенно, проникая глубже и понимая, в каком направлении надо двигаться, я ускоряю течение встречи при помощи закрытых вопросов».

Я пришел на встречу с большим доверием к собственным мыслям. «Думаю, что могу объяснить ваши находки», – сказал я руководителю проекта. Тот выглядел не менее довольным собой, чем я. «Я тоже, – ответил он. – Я тут кое-кого привел, думаю, он знает ответ». Затем меня познакомили с одним из профессиональных продавцов компании. «Кевин, расскажи Нилу то, что ты рассказывал мне по поводу последовательности, в которой ты используешь открытые и закрытые вопросы». – «Конечно, – согласился Кевин. – Я начинаю встречу с закрытых вопросов, чтобы как можно быстрее покончить с обычным выяснением фактов. Потом, когда покупатель расслабился и между нами установились определенные взаимоотношения, я перехожу к открытым вопросам, чтобы покупатель чувствовал себя свободно в разговоре на любые важные для него темы».

Неделю спустя после встречи этот спор все еще не был разрешен. На каждого профессионального продавца, утверждавшего, что начинать встречу следует с открытых вопросов, а потом переходить к закрытым, находился другой, который настаивал на обратном. Чем больше я об этом думал, тем более запутанной и неразрешимой казалась мне проблема открытых и закрытых вопросов. Тремя месяцами ранее та же проблема решалась мной элементарно: открытые вопросы, требовавшие пространного ответа, более эффективны, чем закрытые. Теперь, после нашего исследования, я даже не был уверен, что знаю разницу между открытыми и закрытыми вопросами. И уж точно я не знал, какой из этих двух типов эффективнее.

Но что еще хуже – большинство крупных компаний, включая всех моих клиентов,

испытывали судьбу, обучая людей видеть разницу, которой, возможно, не существовало с точки зрения повышения результатов продаж. По самой консервативной оценке, корпорации во всем мире тратят свыше миллиарда долларов в год на бесполезные техники постановки вопросов. Совершенно невероятно, но до нас никто и никогда не проводил объективного исследования обоснованности такого рода обучения.

Что нам было делать? Поставьте себя на наше место. Мы, маленькая, никому не известная исследовательская группа, выяснили, что все идет не туда. Как нам убедить своих клиентов? Мы столкнулись с проблемой достоверности, и она потрепала нам нервы. Тогда же я воочию убедился в том, насколько велика эта проблема. Это случилось неподалеку от Нью-Йорка, на встрече с крупнейшей в мире компанией по обучению продажам. Целью встречи был обмен находками, полученными во время исследования. Во время нашей беседы я открыл для себя две вещи:

– Организация не располагала исследовательским материалом в объеме, достаточном для ведения дискуссии. Являясь крупнейшей в мире по обучению продажам, компания, однако, не утруждала себя исследованиями каких-либо навыков, задействованных в процессе продажи. И конечно же, она не занималась открытыми и закрытыми вопросами, составлявшими основу ее программы. Соответственно, не проводя исследований, которые могли бы заронить в них зерно сомнения, эти люди были до неприличия самодовольны.

– Они враждебно отнеслись к нашему исследованию, в основном потому, что оно подрывало их основную программу, но не только: была и вполне законная претензия – у нас было не так уж много положительных находок.

Дома, зализывая раны после той встречи, я понял, что оказанный мне скверный прием ожидает наши открытия в большинстве учебных организаций. Было очевидно, что члены «общины» по обучению продажам не собирались встречать результаты нашей работы на ура. Я созвал исследовательскую группу, чтобы вместе решить, что делать. Следует ли опубликовать наши открытия? Или это создаст нам больше проблем, чем мы в состоянии вынести? Роджер Сагден, один из наших исследователей, выразил мнение большинства: «Давайте держать исследование в секрете до тех пор, пока не найдем позитивную модель, что-нибудь достаточно эффективное, что сможет заменить старую модель деления вопросов на открытые и закрытые».

### **Новое направление**

Мы решили направить исследование в основном на развитие новых и позитивных моделей вопросов, которые смогут заменить старые, неудовлетворительные модели. Легко сказать, но как это сделать? С чего начать, вооружившись только благородным намерением разработать лучшую модель для навыков постановки вопросов? Неделю за неделей мы все опробовали классический инновационный метод, суть которого – хмуро пялиться в чистые листы бумаги. Если вдохновение не приходило, мы проводили бесчисленное количество неубедительных встреч, чтобы проверить – а вдруг сработает. Не срабатывало, и тогда мы сделали то, что должны бы ли сделать с самого начала, – вернулись к первоначальным принципам. С какой целью задаются вопросы во время встречи по поводу продажи? Чем лучше мы понимаем цель, тем лучше поймем, что делает одни вопросы эффективнее других. На самом деле существует великое множество причин задавать вопросы, однако для следующего шага исследования мы выбрали вот эту: *на встрече по поводу продажи цель вопросов – обнаружить и раскрыть потребности покупателя*.

Сформулированное таким образом утверждение представлялось очевидным. Тем не менее для нас оно являлось предметом глубокого изучения. Если мы хотим понять вопросы, нужно начать с понимания потребностей. Большинство авторов книг о продажах предполагают, что потребности покупателя в крупных продажах ничем не отличаются от таковых в небольших продажах. Так ли это? Или потребности в крупных продажах имеют некие уникальные черты? И если это так, то влияет ли эта особенность на эффективность различных типов вопросов? Нам было понятно, что первым шагом в разработке

эффективной модели вопросов для крупной продажи должно стать исследование потребностей покупателя.

## **Техники, которые помогут вам продавать**

Вот несколько практических техник и предложений из данной главы, которые могут помочь вам в крупных продажах.

### **1. Превратить отсрочку в прогресс**

В малых продажах суть успеха проста: вы успешны, если получили заказ, и неудачливы в случае отказа. В крупных продажах успех следует измерять в ракурсе продвижения вперед или отсрочки. Профессиональные продавцы ставят цели встречи, которые подразумевают продвижение вперед. Менее успешные работники ставят такие цели, как, например, «собрать информацию», что приводит к отсрочке, не способствуя активному продвижению встреч вперед.

Полезное упражнение – рассмотреть ваши цели встречи и задать себе предложенные ниже вопросы.

– Закончится ли эта встреча согласием покупателя на четкое, определенное действие, направленное на продвижение продажи вперед? Другими словами, планирую ли я добиться прогресса, а не отсрочки?

– Если нет, как я могу переформулировать цели таким образом, чтобы вызвать продвижение встречи вперед?

– Есть ли возможности двигаться вперед? Например, могу ли я получить доступ к новым контрактам с клиентом? Могу ли я договориться о том, чтобы конкретизировать или проверить материал? Или договориться о демонстрации?

– Если я не вижу возможностей продвижения вперед, должен ли я вообще проводить эту встречу?

Общий принцип таков: не довольствуйтесь такими целями встречи, как «собрать информацию», «наладить контакт» или «развить отношения». Менее успешные продавцы намечают подобные цели, и в результате встречи заканчиваются отсрочкой. Конечно, профессионалы тоже собирают информацию, налаживают контакты и развивают отношения. Однако главная цель их встречи – добиться прогресса, действия, которое продвинет встречу вперед.

### **2. Задавать достаточное количество вопросов**

В продажах, как и в любой другой сфере, вопросы являются наиболее действенным стилем поведения. Многие продавцы – особенно это касается тех, кто занят в торговле высокотехническими продуктами, – не задают достаточного количества вопросов во время продажи. Видимо, будучи великими экспертами в своей области, они вынуждены тратить слишком много времени на рассказ покупателям о своем продукте и слишком мало – на вопросы о потребностях покупателей. Мой вам совет: не повторяйте их ошибок. Есть простой тест, позволяющий выяснить, достаточно ли вопросов вы задаете.

– Возьмите с собой на встречу диктофон и запишите короткий отрывок вашей встречи.

– После встречи проанализируйте запись. Ставьте галочку каждые двадцать секунд, отмечая, кто говорит: вы или покупатель. Если вы обнаружите, что большую часть времени говорите сами, запишите еще несколько встреч и повторите анализ. Если же вы по-прежнему разглагольствуете большую часть встречи, ваше умение задавать вопросы требует совершенствования.

– Затем проанализируйте то, что вы говорите. Ставьте галочку каждые двадцать секунд своей речи, отмечая, предоставляете ли вы информацию покупателю или запрашиваете данные у него. Опять же, если больше половины галочек относятся к предоставлению информации, есть вероятность, что вы привыкаете к статусу «эксперта», который

предпочитает рассказывать, нежели спрашивать. Если проблема в этом, то ваше поведение снижает эффективность работы, поэтому вам следует поработать над своим умением задавать вопросы. О том, как это сделать, и пойдет речь в последующих главах.

Одни типы вопросов действительно более эффективны, чем другие. Однако забудьте о традиционном делении вопросов на открытые и закрытые. Это не поможет вам увеличить продажи.

#### **4. Потребности покупателя в крупных продажах**

Несколько месяцев назад, ожидая посадки на рейс до Атланты, я изучал магазин в аэропорту, как вдруг мне на глаза попался любопытный предмет. Это был один из тех инструментов со множеством лезвий, отверткой, ножницами и устройством для доставания таинственных предметов из неподходящих для них мест. Продавался он в аккуратном маленьком кожаном чехольчике и обошелся мне в \$15. Я рассматривал его две секунды, после чего полез за кошельком. Моя потребность прошла путь от нуля до своей высшей точки за куда более короткий промежуток времени, чем потребовалось вам, чтобы прочесть это предложение.

И наоборот, когда я впервые покупал компьютерную систему, прошло больше года с момента первоначального решения о наших потребностях до их удовлетворения. Таков характер крупных продаж – потребности не мгновенны, они зреют медленно и порой мучительно. Крупные продажи требуют специальных навыков, которые способствуют развитию потребностей, – и эти навыки являются основным отличием техники крупных продаж.

#### **Потребности в малых продажах**

Давайте внимательно рассмотрим решение ценой в \$15 и проанализируем его с точки зрения потребностей в малой продаже. Понятно, что самый очевидный аспект – высокая скорость развития потребностей в малых продажах. Но есть и другие особенности, не присущие крупной продаже, которые следует отметить. Например:

– Я удовлетворял исключительно свою потребность. Мне не нужно было советоваться с другими людьми, что я непременно сделал бы при крупной покупке.

– Моя потребность имела сильный эмоциональный компонент. Я так и не нашел случая использовать свою покупку, и она до сих пор лежит нераспакованной на дальней полке, которая предназначена для приобретений типа «зачем я это купил». Будь я тогда более рационален, возможно, не стал бы приобретать это устройство. Спонтанные решения, обычно нерациональные, чаще преобладают в малых продажах, нежели в крупных. В крупных продажах эмоциональная составляющая потребности тоже присутствует, но в очень слабой и потому почти незаметной форме.

– Если я сделал неудачную покупку, которая не отвечает моим потребностям, самой большой потерей для меня будет сумма денег, потраченная на ее приобретение. Тогда как неверное решение при крупной покупке может стоить мне работы.

Конечно, покупка на сумму \$15 – мелочь даже для малой продажи, но она наглядно демонстрирует некоторые ключевые различия между потребностями в малых и крупных продажах. По мере увеличения размера продажи:

- потребности развиваются дольше;
- потребности, как правило, состоят из элементов и определяются посредством влияния и вкладов нескольких людей, а не пожеланиями лишь самого покупателя;
- потребности чаще всего сформированы рационально, и даже если мотивация покупателя в основе своей эмоциональна или иррациональна, потребность обычно требует рационального объяснения;

– решение о покупке, которое не удовлетворяет какие-либо элементы потребности, влечет за собой более серьезные последствия для принявшего решение, чем в случае малой продажи.

Настолько ли существенны эти различия, чтобы требовать иных навыков постановки вопросов при развитии потребностей в крупной продаже? Наше исследование давало основания предполагать, что существенны. Мы обнаружили, что некоторые из исследовательских техник, успешно срабатывавшие в небольших продажах, не действовали в крупных сделках.

Чтобы понять, почему навыки постановки вопросов специфичны для крупных продаж, мы должны сначала выяснить стадии развития потребности. Давайте начнем с определения того, что мы понимаем под словом «потребность». В нашем исследовании потребность определялась так: *«любое утверждение, сделанное покупателем, которое выражает желание или намерение, которые, в свою очередь, могут быть удовлетворены продавцом»*.

Между прочим, некоторые авторы вволю натешились, определяя различия между потребностью и желанием. Потребность, по их словам, является объективным требованием – вам требуется машина, потому что нет другого вида транспорта, чтобы добраться до работы. Желание же несет личный эмоциональный заряд – вы хотите «Роллс-Ройс», но это не значит, что он вам необходим. Для нас эти различия были не значимы, особенно в крупных продажах. Когда мы обращались к термину «потребность», то использовали это слово в широком его значении. Наше определение включало как потребности, так и желания, которые выражает покупатель.

### **Как зарождаются потребности**

Потенциальный покупатель, искренне ощущающий стопроцентную удовлетворенность положением вещей, не испытывает потребности в изменениях. Каков же первый признак – в каждом из нас – существующей потребности? Наша стопроцентная удовлетворенность существующей ситуацией превращается в удовлетворенность на 99.9%. Мы больше не можем искренне сказать, что в полной мере довольствуемся настоящим положением вещей. Итак, первый признак потребности – легкое неудовлетворение или недовольство.

Несколько месяцев назад, например, я мог честно сказать, что полностью доволен текстовым редактором, которым пользовался для написания этой книги. У меня не было потребности, и если бы вы продавали текстовые редакторы, то на меня зря потратили бы время. Тем не менее, читая эти строки, я все чаще замечал несколько небольших изъянов. Автоматическая проверка правописания неудобна в использовании, а некоторые функции редактирования слишком сложны. Мое недовольство невелико, но оно есть. Я по-прежнему не самый перспективный покупатель нового текстового редактора, но неизбежные семена перемен дали ростки: недовольство существует и, скорее всего, будет расти.

### **Осознание проблемы**

Что случится дальше? Вероятнее всего, постепенно мне станет ясно, что ограничения в редактировании создают ощутимые неудобства. Я сталкиваюсь с существенными проблемами и трудностями, а не с некоторым недовольством. И в этот момент намного проще заинтересовать меня новым инструментом редактирования.

Однако осознание проблемы, пусть даже серьезной, не означает моей готовности совершить покупку. Конечным шагом в развитии потребности становится переход потребности в необходимость, желание или намерение действовать. Я не собираюсь покупать новый текстовый редактор до тех пор, пока не захочу сменить старый. Лишь когда это случится, я буду готов купить новый. Все этапы развития потребностей перечислены на рис. 4.1.

*Рис 4.1. Развитие потребностей*

## Развитие потребностей



Итак, мы можем сказать, что потребности обычно:

- начинаются с обнаружения небольших недостатков;
- развиваются в очевидные проблемы, трудности или недовольство;
- в конце концов становятся необходимостью, желанием или намерением действовать.

В небольших продажах, как мы уже видели, эти стадии могут сменяться практически мгновенно. В крупных сделках процесс может занять месяцы или даже годы.

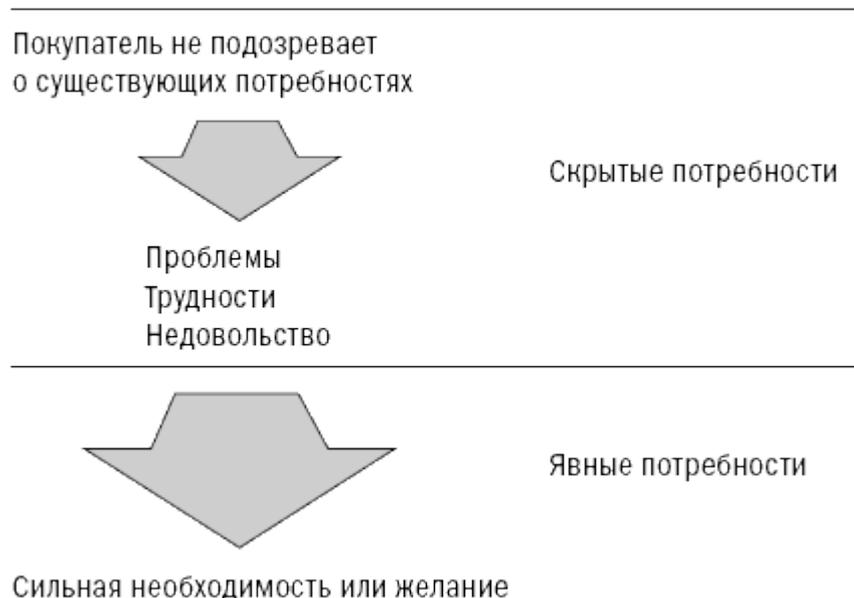
Начав исследовать потребности покупателя, мы искали простой способ отразить эти стадии. Было решено разделить потребности на два типа (рис. 4.2) – скрытые и явные.

Скрытые потребности представляют собой изложение покупателем проблем, трудностей и недовольств. Типичный пример – фразы «У нашей существующей системы недостаточная пропускная способность», «Я недоволен нормой отходов» или «Нас не удовлетворяет существующая скорость процесса».

Явные потребности представляют собой конкретные утверждения покупателя по поводу необходимости или желания покупки. Типичные примеры явных потребностей: «Нам нужна более быстрая система», «Мы ищем машину понадежнее» или «Я хочу иметь возможность делать резервные копии».

Рис. 4.2. Скрытые и явные потребности

### Скрытые и явные потребности



Таким образом, мы могли взять континуум потребностей и упростить его до двух классов – скрытых и явных.

Я всегда с подозрением отношусь людям, которые вводят новый профессиональный термин; и если бы я читал эту главу, то непременно спросил бы себя: «В чем смысл делить потребности на скрытые и явные? Разве это не бесполезное усложнение темы? Как это поможет мне продавать?» На эти справедливые вопросы есть конкретный ответ. Наше исследование показывает, что в небольших продажах разница между скрытыми и явными потребностями не является критичной с точки зрения успеха сделки. Однако в крупных продажах одно из принципиальных отличий между очень успешными и посредственными продавцами состоит в следующем:

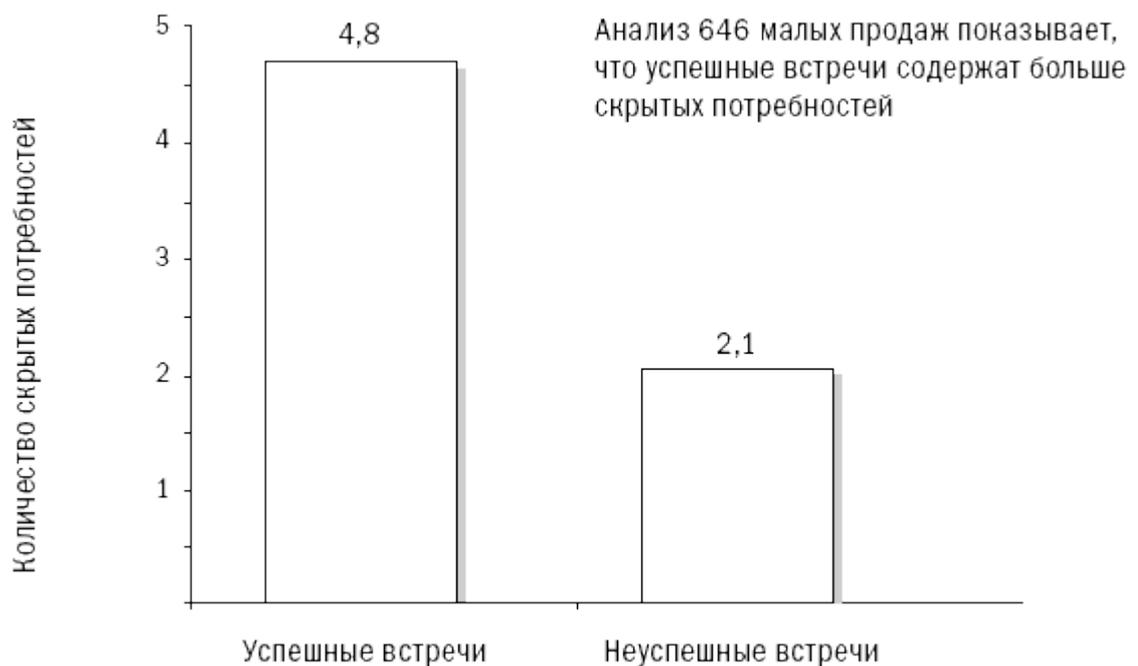
– менее успешные не делают различий между скрытыми и явными потребностями, то есть относятся к ним одинаково;

– очень успешные часто неосознанно относятся к скрытым потребностям совершенно иначе, чем к явным.

Давайте обратимся к доказательствам из исследования. Мы отследили 646 малых продаж, подсчитав, сколько раз покупатель выражал скрытые потребности во время встречи (см. рис. 4.3).

Как видите, количество скрытых потребностей, выявленных в ходе успешных встреч, более чем вдвое превышает их число в неудачных встречах. Следовательно, можно предположить, что чем больше скрытых потребностей вы обнаружите у покупателя при малых продажах, тем выше ваши шансы на установление деловых отношений. Это подтверждается другим исследованием, которое мы провели в крупной компании, специализировавшейся на офисных товарах. Компания состояла из двух отделов: один продавал простые недорогие товары, а второй занимался крупными поставками. Когда группу продавцов из отдела по продаже недорогих товаров обучили навыкам выявления у покупателей скрытых потребностей, количество продаж возросло на 31 % по сравнению с контрольной группой, не прошедшей обучение. Итак, есть веские основания утверждать, что по крайней мере в малых продажах выявление большого количества скрытых потребностей увеличивает ваши шансы на успех.

*Рис. 4.3. Скрытые потребности определяют успех малых продаж*



А в крупных продажах? Действует ли и здесь тот же закон? Нет. Чем крупнее продажа, тем слабее взаимосвязь между количеством скрытых потребностей и успехом (рис. 4.4).

Что это означает? Наше объяснение таково: в крупных продажах количество скрытых потребностей – или проблем покупателя, выявленных вами, – само по себе не оказывает большого влияния на результат встречи. Однако скрытые потребности являются отправной точкой, исходным материалом, который используется успешными продавцами как часть стратегии развития потребностей. В крупной продаже значение имеет не количество выявленных скрытых потребностей, а ваши действия в отношении этих потребностей после их выявления. В качестве иллюстрации приведем такой пример: в отделе крупных продаж компании, осуществляющей торговлю офисными товарами, нами был проведен эксперимент, который позволил увеличить продажи 40 сотрудников на 37 % по сравнению с контрольной группой. Тем не менее своим успехом эти люди были обязаны вовсе не количеству выявленных скрытых потребностей – в отличие от своих коллег из подразделения малых продаж.

*Рис. 4.4. Скрытые потребности не определяют успех крупных продаж*



## **Почему скрытые потребности не определяют успех крупных продаж**

Когда карманные калькуляторы только появились на рынке, их выставили на продажу на одной из торговых выставок. Реакция покупателей оказалась невероятной. Производитель, привезший на стенд 1500 калькуляторов, продал их все до единого меньше чем за два часа. При этом тысячам покупателей пришлось отказать. Почему новый калькулятор имел такой успех? Потому что вызывал мгновенное недовольство размерами и неудобством использования громоздких настольных калькуляторов. Другими словами, появление карманного калькулятора мгновенно породило скрытую потребность. Однако был еще один немало важный фактор: новый калькулятор произвел настоящую ценовую революцию, ибо стоил в пять раз дешевле нескладной счетной машины, на замену которой пришел. Таким образом, у покупателей был двойной стимул: скрытые потребности (недовольство существующей счетной машиной) и удивительно низкая цена на новый прибор. Сложите все вышеперечисленное – и вы легко поймете, почему люди выстраивались в очереди за калькуляторами.

Но если бы калькулятор стоил в пять раз дороже механической счетной машины, а не в пять раз дешевле, смог бы он создать на рынке подобный ажиотаж? Вряд ли. Калькуляторы имели невероятный спрос за счет выгодной цены. Другими словами, покупатели получали значительные преимущества за очень маленькие деньги.

Каждый человек, принимающий решение о покупке, должен взвесить два противоположных фактора. Первый – серьезность проблем, которые призвана решить покупка. Второй – цена решения. В случае с калькуляторами, как и во многих малых продажах, цена была столь низкой, что позволяла балансу сместиться в сторону покупки даже при небольшой потребности.

### Уравнение ценности

Один из способов осмысления взаимосвязи между размером потребности и ценой решения представляет концепция уравнения ценности. Как показано на рис. 4.5, если покупатель считает величину проблемы равной цене ее решения, скорее всего, он совершит покупку. С другой стороны, если проблема невелика, а цена высока, покупка вряд ли состоится.

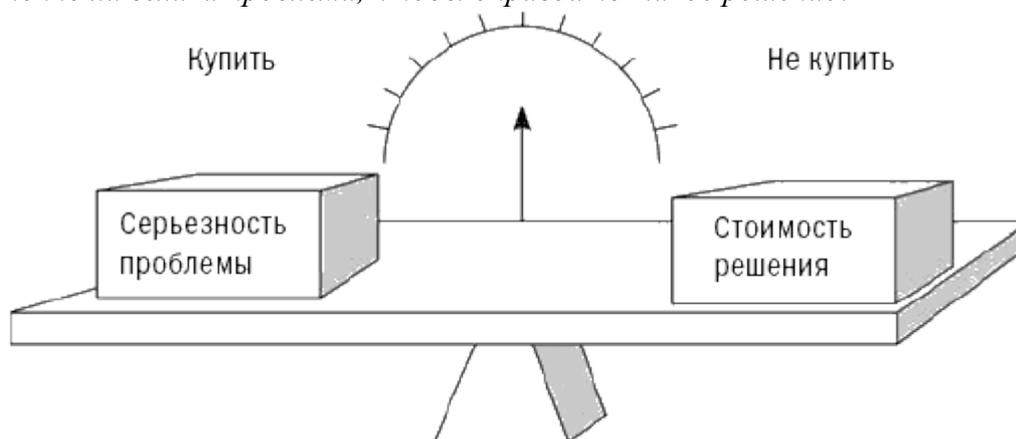
Товары и услуги в малых продажах обычно характеризуются низкой ценой. Но и величина потребности, расположенная по другую сторону уравнения, как правило, не бывает слишком большой.

Скрытые потребности могут в достаточной мере оправдать покупку в случае решения с невысоким уровнем ответственности, такого, например, как приобретение калькулятора. Но если бы калькулятор стоил больше, чем традиционная счетная машина, то размер потребности должен был бы соответствующим образом увеличиться.

Вот почему вы можете осуществлять небольшие продажи, где цена решения обычно невысока, просто выявив проблемы, или скрытые потребности. Однако в крупных продажах потребность нужно развивать дальше, чтобы она росла, становилась серьезнее и актуальнее и потом, в свою очередь, смогла оправдать возросшую стоимость вашего решения. Помните, что в крупных продажах стоимость измеряется не только деньгами. Как мы уже говорили, неверное решение может стоить работы принявшему его человеку. В восприятии покупателя значительный риск и трудности, которые не измеряются наличными, добавляются к стоимости.

*Рис. 4.5. Уравнение ценности*

*Достаточно ли велика проблема, чтобы оправдать такое решение?*



*Если серьезность проблемы перевешивает цену ее решения, это станет основой для успешной продажи*

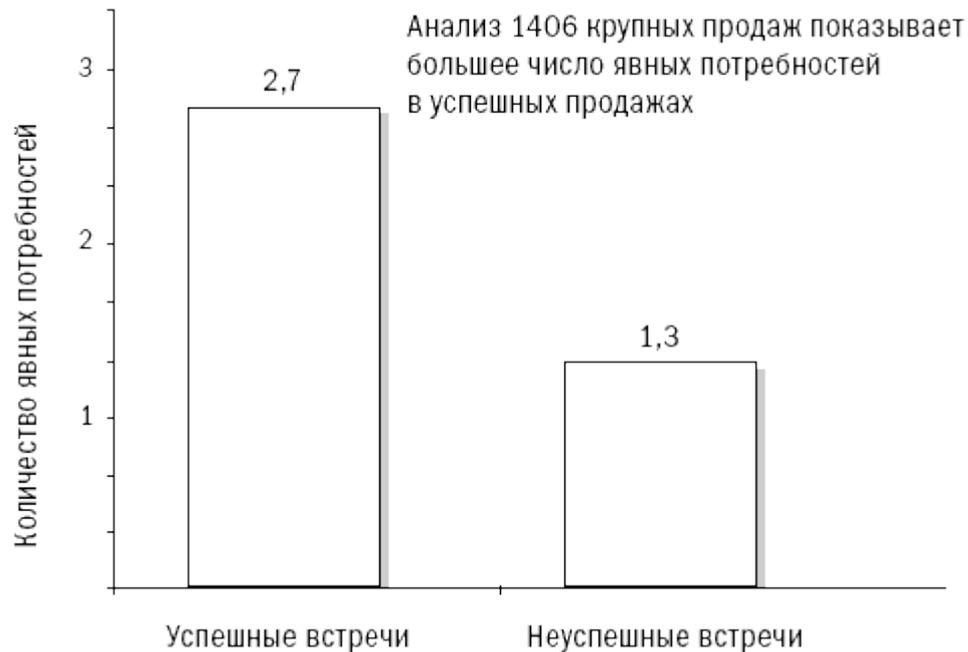
### Явные потребности и успех

Если верно утверждение, что потребность должна быть больше, дабы оправдать возросшую цену решения, то следует ожидать, что успех крупных продаж теснее связан с количеством явных потребностей, чем с количеством скрытых. Это утверждение легко проверить. При изучении 1406 крупных продаж, о котором я говорил ранее, мы записали, сколько раз покупатель выражал явные потребности (как мы помним, они представляют собой конкретное изложение необходимости или желания, которые можно удовлетворить с

помощью продаваемого продукта). Результаты показаны на рис. 4.6.

Как вы помните, количество выявленных скрытых потребностей во время удачных встреч примерно соответствует их числу в неудачных встречах. Количество же явных потребностей, озвученных в ходе удачных встреч, в два раза превышает их число в неудачных. Эта информация подтверждает, что по мере увеличения размера продажи растет необходимость выявлять и явные потребности, а не только скрытые.

Рис. 4.6. Явные потребности и успех крупных продаж



Итак, в крупных продажах скрытые потребности не влияют на успех, тогда как явные потребности содействуют ему. В небольших продажах успех обуславливают как скрытые, так и явные потребности. Что это значит с точки зрения стратегии вопросов? В малой продаже может использоваться очень эффективная стратегия, выявляющая проблемы (скрытые потребности) и затем предлагающая решения. В крупной продаже это не срабатывает. Стратегия исследования в крупных продажах всегда имеет своей отправной точкой выявление скрытых потребностей, однако не ограничивается только этим. Успех вопросов в крупных продажах зависит в первую очередь от того, насколько развиты скрытые потребности, как с помощью вопросов их переводят в разряд явных.

### Сигналы о покупке в крупной продаже

Большинство людей, занимающихся продажами, знакомы с идеей «сигналов о покупке» – высказываний со стороны покупателя, которые означают готовность купить или продвинуться вперед. Скрытые потребности являются четким сигналом о покупке при небольших продажах: чем чаще покупатель соглашается с проблемой или затруднением, тем более вероятна продажа. Наоборот, явные потребности являются сигналом о покупке, который предвещает успех крупной продажи. Мы замечали, что по мере накопления опыта продавцы обычно придавали большее значение явным потребностям как сигналам о покупке, которые позволяли оценить, насколько успешна встреча. Менее опытные продавцы придавали слишком большое значение скрытым потребностям. Вот, например, неопытный продавец в области телекоммуникаций. Обратите внимание, что он воспринимает выявленные им скрытые потребности как доказательство того, что встреча продвинулась вперед.

**Интервьюер:** Итак, вы считаете, что встреча была успешной?

**Продавец:** Думаю, что да.

**Интервьюер:** Покупатель сказал что-то, что дало вам повод говорить об успехе?

**Продавец:** Да. Он согласился, что имеет проблему с пропускной способностью во время утренних часов пик.

**Интервьюер:** Что-то еще?

**Продавец:** Он недоволен качеством передачи данных.

**Интервьюер:** И на основе этих сигналов вы делаете вывод об успешности встречи?

**Продавец:** Да. В конце концов, мы можем помочь ему решить обе проблемы. Я считаю, что это хорошая возможность для делового сотрудничества.

В этом случае продавец оценивает встречу как успешную, ибо покупатель обнаружил две проблемы, или скрытые потребности. Однако, как мы объясняли ранее, не существует зависимости между числом выявленных вами проблем в крупной продаже и вероятностью успеха. В данном случае продавец был удивлен и расстроен, спустя две недели обнаружив, что покупатель общался с конкурентом, который через несколько месяцев успешно заключил с ним сделку. Теперь давайте посмотрим, как успешный продавец из той же торговой организации оценивает результаты своей встречи. Эта женщина входит в пятерку лучших в своем регионе, где работают более 400 продавцов.

**Интервьюер:** Была ли встреча успешной?

**Продавец:** Сложно сказать. Я обнаружила несколько проблем, которые мы можем решить, но, пока у меня не будет возможности вернуться к ним и развить их дальше, я предпочла бы воздержаться от высказываний на тему нашего дальнейшего сотрудничества.

**Интервьюер:** Означает ли это, что выявленные потребности не кажутся вам сигналами о покупке?

**Продавец:** Думаю, косвенно это они и есть. В конце концов, вы ни к чему не придете, пока не отыщете проблемы, которые сможете решить. Так что нет проблем – нет продаж, это своего рода негативный сигнал, и такие встречи самые неудачные. Но я бы не стала утверждать, что проблемы являются положительным сигналом о покупке.

**Интервьюер:** А вообще, какие сигналы говорят вам об успехе встречи?

**Продавец:** Когда покупатель говорит о действии. Фразы типа: «В будущем году я собираюсь тщательно проверить все наши сетевые данные» или «Мы подыскиваем систему с такими тремя характеристиками». Что-то вроде этого.

**Интервьюер:** Вы знаете разницу между скрытыми и явными потребностями. Вы хотите сказать, что явные потребности играют более важную роль, чем скрытые?

**Продавец:** Совершенно верно. Вы не можете положиться на сами проблемы – нужно иметь что-то посерьезнее. Поэтому я думаю, что настоящее умение продавать состоит не только в том, чтобы заставить покупателя признаться в существовании проблем. Проблемы есть у каждого, с кем я встречалась, но не от каждого я получила заказ. Истинное умение заключается в том, чтобы глобализировать эти проблемы и в результате добиться действия. Лишь когда покупатель говорит о действии, я слышу «сигналы о покупке».

Здесь продавец, в отличие от своего неопытного коллеги, не переоценивает влияние выявленных проблем, или скрытых потребностей, на решение о покупке. Вместо этого она концентрируется на том, что в ее понимании есть действие. Приведенные продавцом примеры представляют собой то, что в нашей терминологии называется явными потребностями. Как и большинство успешных людей, с которыми мы работали, этот продавец делает основной упор на развитие потребностей как на самый важный навык осуществления продаж. В прошлой главе я предположил, что развитие потребностей есть ключевая функция вопросов. С точки зрения крупной продажи я теперь могу выразиться точнее: *цель вопросов в крупной продаже – выявить скрытые потребности и развить их до уровня явных.*

В следующих двух главах я покажу, как это сделать, и вкратце изложу стратегию успешного исследования в крупной продаже.

## Техники, которые помогут вам продавать

Характерная черта каждого успешного продавца – его способность предсказывать успех или провал встречи, исходя из высказываний покупателя. Это позволяет продавцам эффективно планировать свое время и усилия, ибо они знают, какие клиенты перспективны, а какие не окупят потраченного на них времени и сил. Умение верно оценить исход встречи основывается на четком понимании разницы между прогрессом и отсрочкой, а также между скрытыми и явными потребностями. Насколько адекватно вы способны оценить успешность своих встреч? Если вы слишком полагаетесь на скрытые потребности как на сигналы успеха, то в результате получите менее точную картину, чем если бы оценивали ситуацию, основываясь на явных потребностях. Проверьте себя.

1. Выберите пять клиентов, отношения с которыми находятся на ранней стадии цикла продаж; в результате встреч с которыми вы получили доказательство достигнутого продвижения в виде согласованного конкретного действия, способного продвинуть продажи вперед.

2. Для каждого клиента:

– перечислите скрытые потребности (проблемы покупателя, трудности или недовольство), выявленные вами;

– перечислите явные потребности (нужды, желания или намерения), высказанные покупателем.

Количество скрытых потребностей наверняка превысит число явных.

3. Выберите пять других клиентов. На этот раз проанализируйте встречи, закончившиеся отсрочкой, – те, на которых вы не пришли к соглашению о каком-либо действии, продвигающем встречу вперед. Для каждого клиента:

– перечислите скрытые потребности;

– перечислите явные потребности.

4. Теперь сравните количество скрытых потребностей на встречах, закончившихся продвижением, с количеством скрытых потребностей на встречах, завершившихся отсрочкой.

– Если их количество примерно равно или больше на встречах, закончившихся отсрочкой, вы можете сделать вывод, что скрытые потребности не влияют на результативность встречи. Другими словами, не следует рассматривать скрытые потребности как сигналы о покупке.

– Если скрытые потребности заметно преобладают на встречах, завершившихся продвижением, то вы можете расценивать их как сигналы о покупке на вашем рынке и использовать их число в качестве показателя успешности встречи.

5. Таким же образом сравните явные потребности.

– Если явные потребности большей частью присущи встречам, завершившимся продвижением, следовательно, они являются верным показателем успеха встречи и вполне могут расцениваться как сигналы о покупке.

Можно ли считать явные потребности более верным критерием успеха, чем скрытые?

Как показано на рис. 4.7, количество обнаруженных скрытых потребностей на встречах с прогрессом больше на четверть, а количество явных потребностей – в три раза.

*Рис. 4.7. Скрытые и явные потребности на встречах по вопросу продажи  
Успешные встречи, завершившиеся прогрессом*

Покупатель	Скрытые потребности	Явные потребности
«Нью Тек»	5	3
«Юнайтед Авто»	4	4
«Консолидейтед»	6	4
«Визиграфик»	5	3
«Новоком»	5	4
<b>Всего</b>	<b>25</b>	<b>18</b>

*Неуспешные встречи, закончившиеся отсрочкой*

Покупатель	Скрытые потребности	Явные потребности
«Далско»	4	1
«Боринг технолоджиз»	3	2
«Сламберлэндз»	5	1
«Слипи системз»	3	1
«Эмэлгэмейтед доуз»	5	1
<b>Всего</b>	<b>20</b>	<b>6</b>

По итогам проделанного упражнения вы получите более или менее четкое представление о том, что в ваших продажах важнее – явные потребности или скрытые. В последующих двух главах мы рассмотрим, как использовать вопросы для выявления скрытых и явных потребностей.

## 5. Использование вопросов для выявления скрытых потребностей

Естественно, что одни вопросы способны больше влиять на результат встречи, чем другие. Но какие именно? Можем ли мы классифицировать вопросы по-новому, чтобы затем выстроить более действенную модель навыков постановки вопросов? Мы уже определили цель вопросов как выявление скрытых потребностей и развитие их до уровня явных. Это предполагает существование двух типов вопросов:

- выявляющие вопросы, призванные обнаружить проблемы или скрытые потребности покупателя;
- развивающие вопросы, призванные развить выявленные скрытые потребности до уровня явных.

### Некоторые начальные исследования

Идея найти спонсора для начального исследования оказалась достаточно привлекательной, и мы обратились в крупную мультинациональную компанию. Руководство компании разрешило нам посещать встречи ее продавцов с клиентами, так что мы имели возможность проследить использование вышеуказанных вопросов во время встреч по продажам. Вот какие выводы мы сделали в ходе этого предварительного исследования.

– Выявляющие вопросы теснее связаны с успехом малых продаж. И неудивительно – скрытые потребности скорее обуславливают успех малых продаж, поэтому вопросы, выявляющие скрытые потребности, должны оказывать большее влияние на успех именно малых продаж.

– Общий тип выявляющих вопросов имеет внутри себя частную градацию. Необходимо определить возможные подтипы и установить, какие из них наиболее тесно связаны с успехом.

- Развивающие вопросы, безусловно, важны и оказывают более мощное воздействие на

результат, чем выявляющие. Однако идентифицировать развивающий вопрос крайне сложно, поэтому для разработки действенной структуры постановки вопросов необходимо тщательное изучение этой категории.

Сначала мы решили подробно рассмотреть более простую проблему: какие есть подтипы выявляющих вопросов и как эти подтипы связаны с успехом?

## Ситуационные вопросы

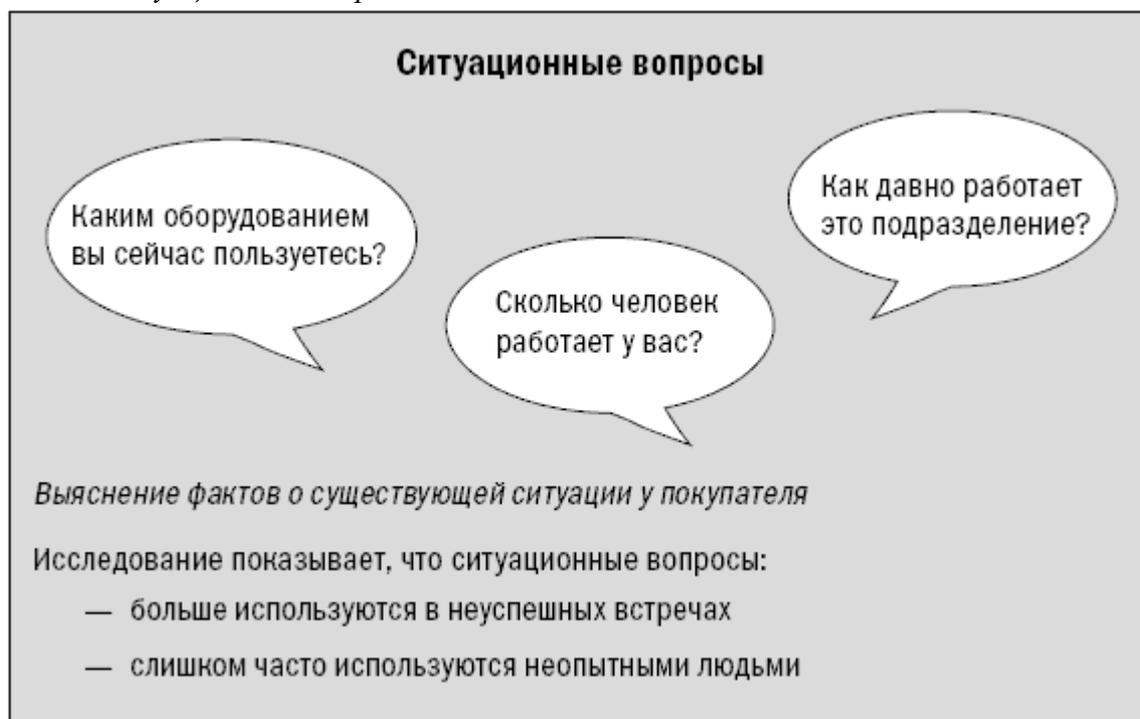
Мы обнаружили, что в самом начале встречи, особенно с новыми клиентами, вопросы образуют определенную модель. Предположим, вы встречаетесь со мной в первый раз. О чем вы станете спрашивать? Возможно, вы захотите узнать что-то обо мне, поэтому зададите вопросы вроде: «Какую должность вы занимаете?», «Как долго вы работаете на этом месте?», «Вы принимаете решения о покупке?» или «Каковы ваши цели в этой области?». Наверняка вы также захотите получить информацию о моем бизнесе и зададите вопросы типа: «Чем вы занимаетесь, каким делом?», «Ваш бизнес процветает?», «Каков ваш годовой объем продаж?»

или «Сколько человек у вас работает?». Чтобы понять, как у меня организована работа, вы зададите, например, такие вопросы: «Какое оборудование вы используете в настоящее время?», «Как долго вы им пользуетесь?», «Вы его купили или взяли в аренду?» или «Сколько человек используют это оборудование?».

Что общего между этими вопросами? Каждый из них запрашивает информацию, факты и историю о существующем положении дел (ситуации) конкретного покупателя. Мы назвали эти вопросы ситуационными (рис. 5.1).

Ситуационные вопросы являются неотъемлемой частью большинства встреч по продажам, особенно тех, которые относятся к ранней стадии цикла продаж. По итогам исследования мы сделали несколько заключений.

*Рис. 5.1. Ситуационные вопросы*



– Ситуационные вопросы не оказывают положительного влияния на успех. В успешных встречах продавцы задают меньше ситуационных вопросов, чем в неуспешных.

– Неопытные продавцы задают ситуационные вопросы чаще, нежели их многоопытные коллеги.

– Ситуационные вопросы являются неотъемлемой частью дискуссии, но пользоваться

ими нужно осторожно. Успешные продавцы задают немного таких вопросов, причем каждый заданный вопрос имеет определенную цель.

– Если задавать слишком много ситуационных вопросов, покупатели вскоре начинают скучать и терять терпение.

Эти выводы легко объяснимы. Спросите себя, чьи интересы удовлетворяет ситуационный диалог. Понятно, что продавца. Занятой покупатель обычно не испытывает особого удовольствия, подробно описывая продавцу текущую ситуацию в своем бизнесе. Особенно это относится к профессиональным покупателям и агентам по закупкам. Однажды мне пришлось несколько недель работать с покупателями из центрального офиса по закупкам компании British Petroleum. Даже будучи в роли нейтрального наблюдателя, я внутренне стонал, слыша, как один за другим продавцы твердят одно и то же: «Расскажите о вашем бизнесе» или «Через какие этапы вы проходите, принимая решение о покупке?». Не знаю, каким чудом покупателям удавалось сохранять спокойствие и изо дня в день терпеливо отвечать на одни и те же вопросы. Я склонен верить, что в аду есть отдельное место для противных продавцов, где они проведут вечность, отвечая на собственные ситуационные вопросы.

Почему неопытные продавцы задают больше ситуационных вопросов, чем опытные сотрудники? Видимо, потому, что ситуационные вопросы кажутся безопасными и ими легко оперировать в ходе серьезной беседы. Когда я еще очень мало знал о продажах, то во время встречи больше всего беспокоился о том, чтобы не обидеть покупателя. А поскольку ситуационные вопросы представлялись мне легкими и безобидными, я задавал их в большом количестве. К сожалению, тогда я еще не познал великую истину продаж, которая гласит, что нельзя надо едать покупателям, заставляя их совершить покупку. Самый же большой недостаток ситуационных вопросов состоит в том, что, с точки зрения покупателя, они скучны и занудны.

Означает ли это, что не следует задавать ситуационные вопросы? Нет – ибо без них вы не сможете продать. Исследование показывает, что успешные продавцы не задают лишних ситуационных вопросов. Они готовятся к встрече заранее и с помощью тщательного предварительного планирования исключают многие фактологические вопросы, которые могут достать покупателя.

По мере приобретения опыта поведение продавца меняется. Он перестает тратить основную часть времени встречи на сбор информации о текущем состоянии клиентского бизнеса; вместо этого он атакует другую мишень.

## **Проблемные вопросы**

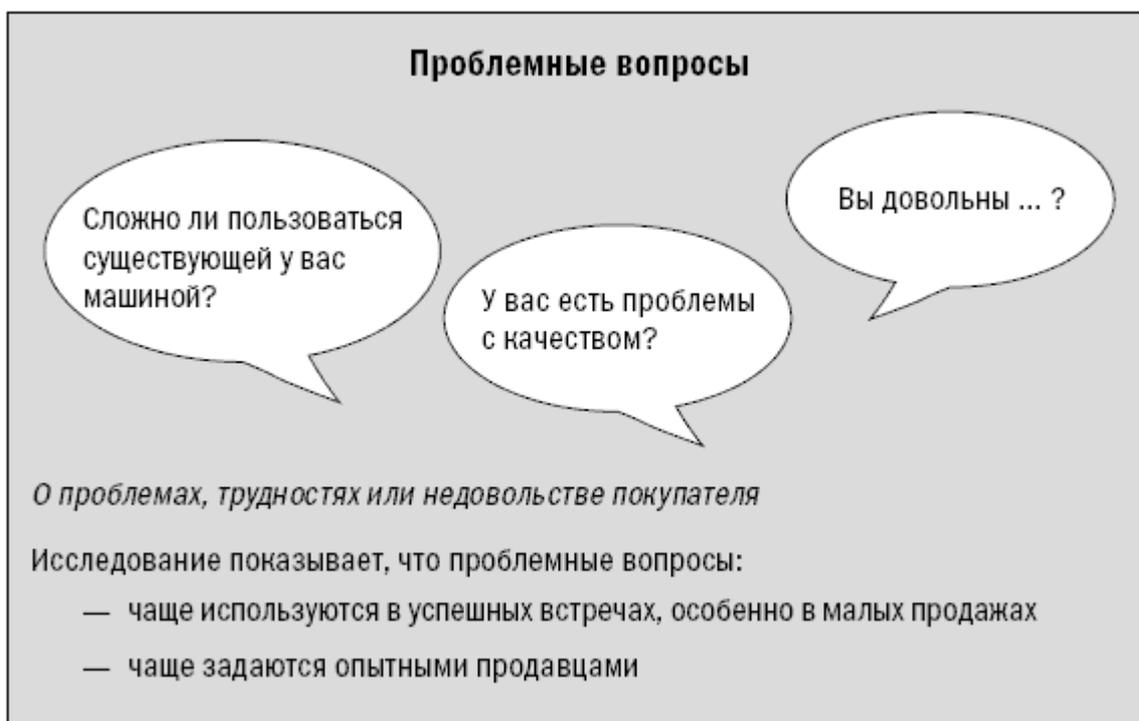
Опытные продавцы больше фокусируются на вопросах типа: «До вольны ли вы имеющимся у вас оборудованием?», «Каковы недостатки существующего способа управления?», «Позволяет ли существующая система легко справляться с пиковыми нагрузками?» или «Нет ли проблем с надежностью старой техники?».

Что общего у всех этих вопросов? Каждый из них исследует имеющиеся недостатки и трудности; каждый предлагает покупателю озвучить какие-то скрытые проблемы. Мы называем такие вопросы проблемными (см. рис. 5.2).

Наше исследование установило, что:

– Проблемные вопросы в большей мере содействуют успеху продажи, чем ситуационные.

*Рис. 5.2. Проблемные вопросы*



– В небольших продажах эта взаимосвязь очень сильна: чем больше проблемных вопросов задаст продавец, тем больше у него шансов на успешное завершение встречи.

– В крупных продажах, однако, проблемные вопросы оказывают меньшее влияние на успех продажи. Нет доказательств того, что путем увеличения количества проблемных вопросов можно повысить эффективность продаж.

– Соотношение ситуационных и проблемных вопросов зависит от уровня профессионализма продавца. Опытные продавцы задают больше проблемных вопросов.

Вряд ли кого-то удивит тот факт, что проблемные вопросы действуют эффективнее, чем ситуационные. Если вы не в состоянии решить проблему вашего покупателя, то основания для продажи не существует. Но если вы выявляете проблемы, которые способны решить, то таким образом потенциально предоставляете покупателю то, что ему необходимо.

### **Опыт и проблемные вопросы**

Легко понять, почему опытные продавцы задают меньше ситуационных вопросов и больше проблемных. Когда я был молод и неопытен, типичная продажа в моем исполнении состояла из такого количества ситуационных вопросов, которое позволял обрушить на себя покупатель. Когда на его лице неминуемо появлялось застывшее выражение, сопровождаемое признаками нетерпения, я переходил к описанию продукта, который предлагал. В тот момент я бы ступешелся при мысли о необходимости расспросить покупателя о его проблемах. Мои покупатели выказывали признаки раздражения даже при «безопасных» ситуационных вопросах, как я мог рисковать расстроить их потенциально неприятными проблемными вопросами? Однако настал день, когда я собрался с духом и принялся спрашивать покупателей об их проблемах. К моему удивлению, вместо недовольства я встретил сосредоточенное внимание с их стороны. Результативность моих встреч заметно повысилась, и вскоре я стал сознательно посвящать большую часть встречи вопросам о проблемах и меньшую – выяснению бесконечных ситуационных подробностей. Большинство опытных продавцов, с которыми я общался, пережили подобный перелом в своей практике продаж.

### **Проблемные вопросы в крупной продаже**

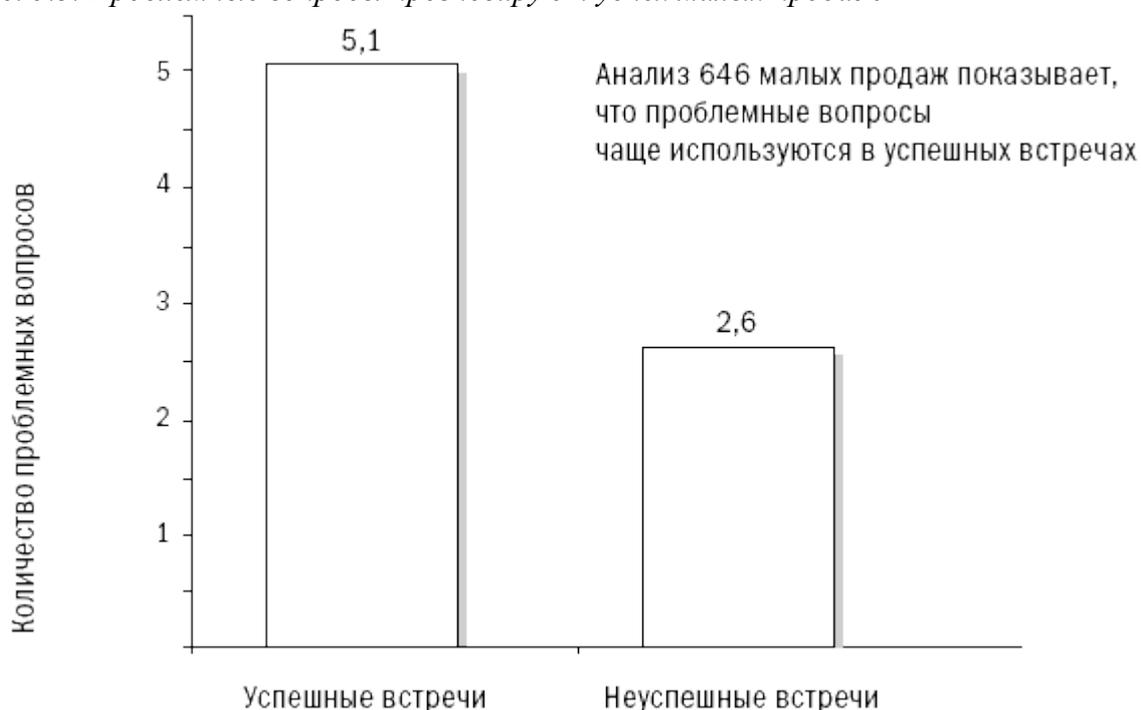
Действительно, проблемные вопросы сильнее влияют на успех малых продаж, но тем

не менее по мере увеличения размера продажи они становятся неотъемлемой частью эффективного исследования. В конце концов, если вы не способны выявить ни одной проблемы, которую можете решить, то у вас нет оснований для установления деловых отношений с покупателем. В крупных продажах, как мы убедимся позднее, существуют другие, более мощные типы вопросов, однако именно проблемные вопросы дают исходный материал для построения последующей части встречи. При обучении продавцов по работе с крупными клиентами мы, как правило, начинали с анализа того, как они формулируют проблемные вопросы.

### Непростой вопрос

Почему проблемные вопросы влияют на успешный исход малых продаж сильнее, чем на успех крупных? Давайте обратимся к данным исследования. Проанализировав 646 малых продаж (рис. 5.3), мы обнаружили, что количество проблемных вопросов, заданных во время успешных встреч, в два раза превышает их число в неудачных встречах. И как отмечалось в предыдущей главе, когда мы научили людей, торговавших недорогими товарами, чаще задавать проблемные вопросы, объем их продаж значительно вырос.

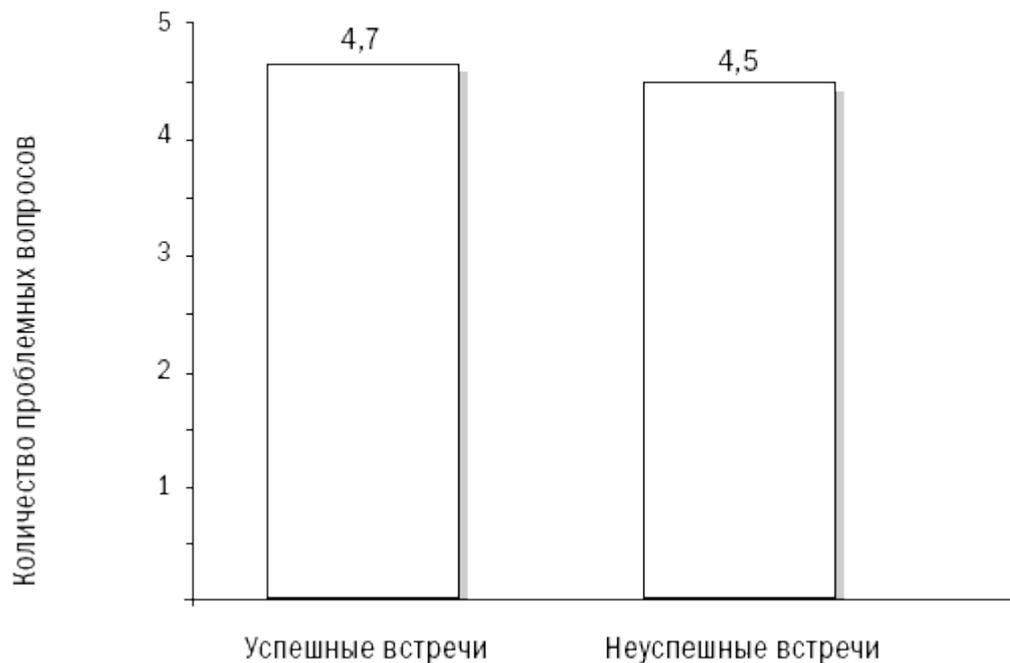
Рис. 5.3. Проблемные вопросы прогнозируют успех малых продаж



Однако гораздо меньшее влияние проблемные вопросы оказывают на успех крупных продаж (рис. 5.4).

Рис. 5.4. Проблемные вопросы не прогнозируют успех в крупных продажах

Анализ 1406 крупных продаж показывает, что разница в количестве проблемных вопросов невелика



Это объясняется тем, что скрытые потребности, как мы убедились в предыдущей главе, не обуславливают успех в крупных продажах. Цель проблемных вопросов – выявить скрытые потребности, поэтому если эти потребности не содействуют успеху крупной продажи, то и проблемные вопросы оказываются бессильны.

### **Интересное исключение**

Из приведенного выше правила есть одно интересное исключение. Масаки Имаи, президент корпорации Cambridge Corporation, совместно с нами провел в Японии несколько экспериментов. На Западе вполне приемлема ситуация, когда продавец расспрашивает покупателей об их проблемах; для японской культуры такой вариант не подходит. Всегда есть риск оскорбить человека, предположив, что у него – в данном случае покупателя определенного социального статуса – есть проблемы. Этими культурными различиями объясняется тот факт, что японские продавцы, по сравнению с западными коллегами, всегда задают очень мало проблемных вопросов. Но есть ли доказательства их связи с успехом продаж в Японии? Работая с конструкторским отделением Fuji Xerox, Имаи обнаружил, что вопреки трудностям использования проблемных вопросов их количество в среднем выше в успешных встречах. Группа продавцов, обучавшаяся навыкам исследования, куда были включены и проблемные вопросы, повысила уровень продаж на 74 % по сравнению с не прошедшей обучение контрольной группой. В этом случае проблемные вопросы были прочно связаны с успехом крупной продажи.

Возвращаясь к нашим поискам эффективной стратегии применения вопросов, отметим доказательства, приведенные в этой главе:

– Эффективные встречи обычно начинаются с ситуационных вопросов, с помощью которых можно получить исходную информацию. Однако не следует задавать слишком много вопросов такого типа, дабы не вызвать у покупателя скуку или раздражение.

– Опытные люди быстро переходят к проблемным вопросам, которые исследуют проблемы, трудности или недовольства. Проблемные вопросы выявляют скрытые потребности и являются более эффективными, чем ситуационные вопросы, особенно в небольших продажах.

Пока все отлично, но в каком направлении двигаются вопросы с этого момента? Мы разделили выявляющие вопросы на ситуационные и проблемные. А как быть с развивающими вопросами? В следующей главе вы убедитесь, что с ними ситуация оказалась

намного сложнее.

## **Техники, которые помогут вам продавать**

Проблемы покупателей, или скрытые потребности, – ядро каждой продажи. Четкое осознание этого простого факта в течение многих лет очень помогало мне продавать. Прежде чем пойти на встречу, я спрашивал себя: «Какие проблемы этого клиента я могу решить?» Чем яснее я представлял себе проблемы, которые в состоянии решить, тем легче мне было задавать эффективные вопросы во время разговора с покупателем.

– Перед встречей запишите как минимум три возможные проблемы, которые могут быть у покупателя и которые вы сможете решить с помощью своих продуктов или услуг.

– Затем запишите некоторые примеры актуальных проблемных вопросов, которые вы можете задать, чтобы выявить каждую из возможных проблем, определенных вами ранее.

Я не одинок в своем убеждении о необходимости перечислять проблемные области перед каждой встречей. Опытный продавец из отделения компании Kodak писал мне: «Я занимаюсь продажами уже больше 20 лет. Когда я услышал ваш совет составлять список проблемных областей перед каждой встречей, идея показалась мне слишком простой, чтобы быть стоящей. Но я все-таки попробовал, и оказалось, что это очень действенный способ навести порядок в своих мыслях и ускорить успешное прохождение ранних этапов встречи». Множество других людей также нашли полезным этот простой совет. Попробуйте. Он поможет вам быстрее выявить скрытые потребности и сэкономит время, избавив вас от ненужных ситуационных вопросов.

## **6. Стратегия СПИН**

Приз за самый бестолковый совет по поводу того, как продавать, должен по праву принадлежать менеджеру по продажам, который наставлял своего неудачливого сотрудника: «Если хочешь быть успешным, запомни: все, что от тебя требуется, – принимать как можно больше заказов». Дело не в том, что совет неверный, – как раз наоборот; но он не объясняет, каким образом этот бедняга должен увеличить количество заказов. Такие советы не имеют шансов воплотиться в полезное действие.

### **Как же добиться успеха в крупных продажах?**

Другой совет, достойный претендовать на звание самого бестолкового: «В крупных продажах следует развивать скрытые потребности покупателя до уровня явных». Опять же, мы понимаем, что совет верный. Собрано достаточно доказательств того, что основная и единственная разница между продавцами, потрясаяще успешными в крупных продажах, и середнячками состоит в том, что успешные люди умеют развивать скрытые потребности до уровня явных. Вопрос в том, как им это удастся. В ходе более ранних исследований нам удалось обнаружить то, что мы назвали «развивающими вопросами», которые доводили скрытые потребности до уровня явных. Но, признаться, это не особенно помогло. Возьмите типичную скрытую потребность, например: «У меня проблемы с надежностью имеющегося оборудования». Какие развивающие вопросы должен задать продавец, чтобы превратить это утверждение в явную потребность – необходимость или намерение приобрести более надежное оборудование?

Мы поняли, что, если намереваемся сформулировать практическую исследовательскую стратегию, придется найти нечто более полезное и нужное, чем развивающие вопросы.

### **Предварительные выводы**

Я и мои коллеги проводили изучение торгового персонала крупной компании,

занимавшейся канцелярской оргтехникой. Мы решили встретиться, чтобы сравнить полученные результаты. Среди выводов, которые каждый из нас сделал по итогам проводимых исследований, были и такие:

– В малых продажах люди достигали большего успеха, если задавали ситуационные и проблемные вопросы для выявления скрытых потребностей, а затем незамедлительно предлагали решение выявленных проблем.

– В крупных продажах, которые мы наблюдали, это правило не срабатывало (см. рис. 6.1). Успешные продавцы предлагали решения проблем ближе к концу встречи, предварительно выявив потребности. Они четко развивали скрытые потребности до уровня явных, причем не всегда могли объяснить, как им это удастся.

– В успешных встречах для развития скрытых потребностей до уровня явных использовались вопросы разных типов.

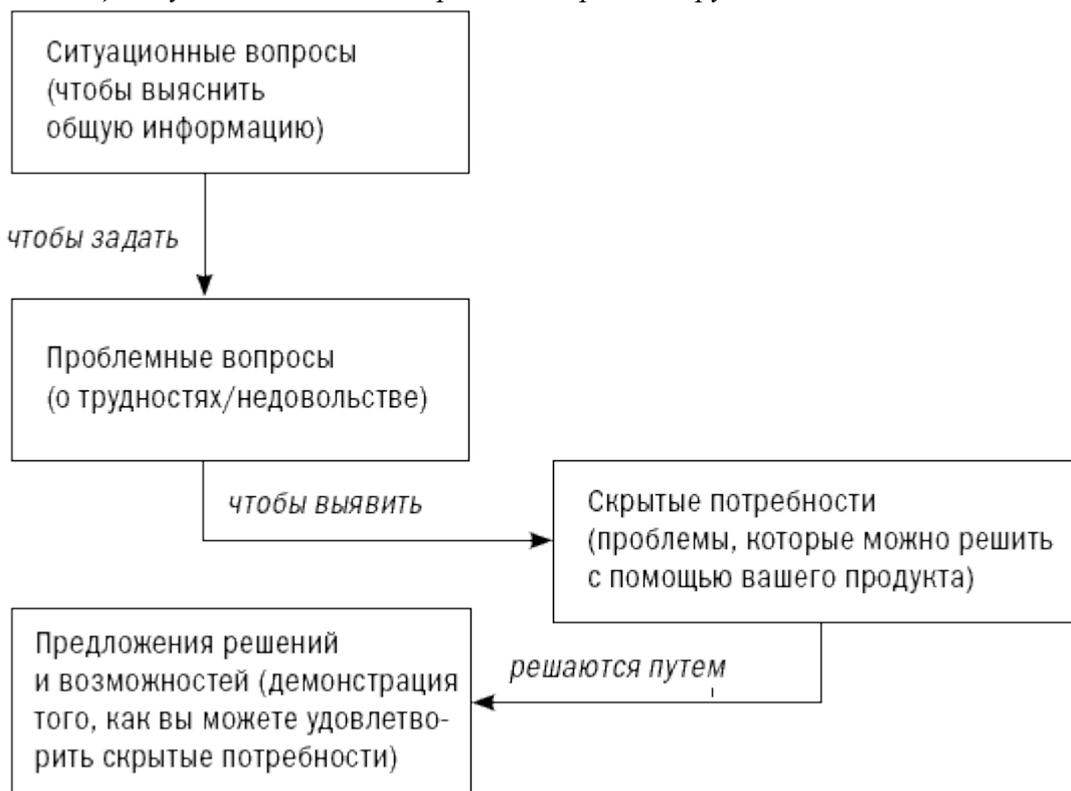
– Некоторые вопросы, казалось, концентрировались на наращивании серьезности проблемы. Типичный пример такого вопроса: «К каким производственным потерям приводит проблема с надежностью?»

– Остальные вопросы, судя по всему, концентрируются на полезности или желательности решения, например: «Каким образом вам поможет более надежная система?»

– Два типа вопросов – первый усиливает проблему, второй фокусируется на ее решении – намного чаще встречались во время успешных встреч, чем неуспешных.

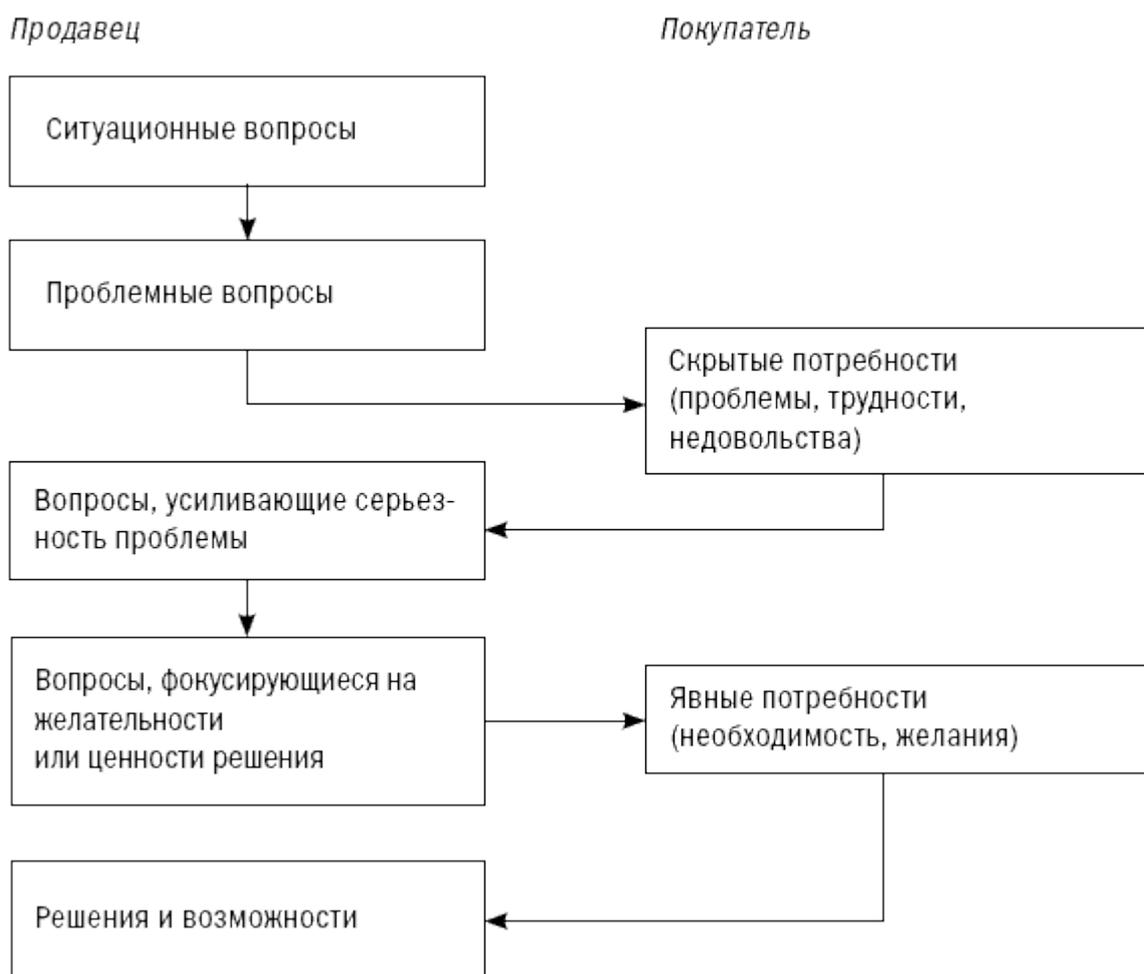
– Как правило, в успешных встречах продавец усиливал серьезность проблемы, прежде чем спрашивать покупателя о желательном ее решении.

*Рис. 6.1. Рецепт успеха небольших продаж и провала крупных сделок*



На основе этих выводов мы выстроили грубую модель стратегии исследования, которую используют продавцы в виденных нами успешных продажах (рис. 6.2).

*Рис. 6.2. Удачная стратегия исследования крупных продаж*



Какие определения дать этим новым вопросам? Было решено, что вопросы, усиливающие серьезность проблемы, следует назвать извлекающими. Дать название второму типу вопросов оказалось сложнее. Первоначально мы хотели обозначить словом «ценность» (value) каждый вопрос, который фокусировался на желательности или важности решения. Однако в этом случае все четыре типа вопросов образовали бы аббревиатуру SPIV. В разговорном английском языке это слово обозначает фарцовщика – человека, который останавливает вас посреди темной улицы и предлагает купить у него краденые часы. Такая аббревиатура по зрелом размышлении показалась нам убийственной для стратегии исследования крупных продаж. В конце концов мы остановились на словосочетании «направляющие вопросы», которое вместе с тремя другими типами вопросов образовало вполне приемлемое сокращение СПИН<sup>1</sup> (ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие).

### **Извлекающие вопросы: почему они так важны и что собой представляют**

Мы уже говорили, что успешные продавцы не спешат с ответами, выявив скрытые потребности или проблемы. Вместо этого они переходят к извлекающим вопросам, которые увеличивают серьезность проблемы в восприятии покупателя. Давайте посмотрим, как работают на практике извлекающие вопросы и почему они так важны для успеха крупных продаж.

Начнем с примера стратегии, которая не срабатывает в крупных продажах. Чуть

<sup>1</sup> В оригинале SPIN – аббревиатура четырех слов-вопросов: situation, problem, implication, need-payoff questions. Согласно этой логике и с одобрения представителей компании Huthwaite в русском переводе было сохранено английское звучание аббревиатуры.

раньше мы говорили, что в небольших продажах можно достичь успеха, выявив проблемы и показав, что вы можете их решить. Таким образом, стиль продаж на основе ситуационных и проблемных вопросов может быть очень эффективным. Однако мы также упомянули, что многие люди пытаются использовать этот метод для крупных продаж, где он неэффективен. Приведенный ниже небольшой пример наглядно объяснит почему.

**Продавец** (*ситуационный вопрос*): Ваше подразделение пользуется машинами Contortomat?

**Покупатель:** Да, у нас три таких машины.

**Продавец** (*проблемный вопрос*): Вашим операторам сложно пользоваться этими машинами?

**Покупатель** (*скрытая потребность*): Достаточно сложно, но мы научились обращаться с ними.

**Продавец** (*предлагает решение*): Мы можем решить эту проблему с помощью нашей новой системы Easiflo.

**Покупатель:** Сколько стоит эта система?

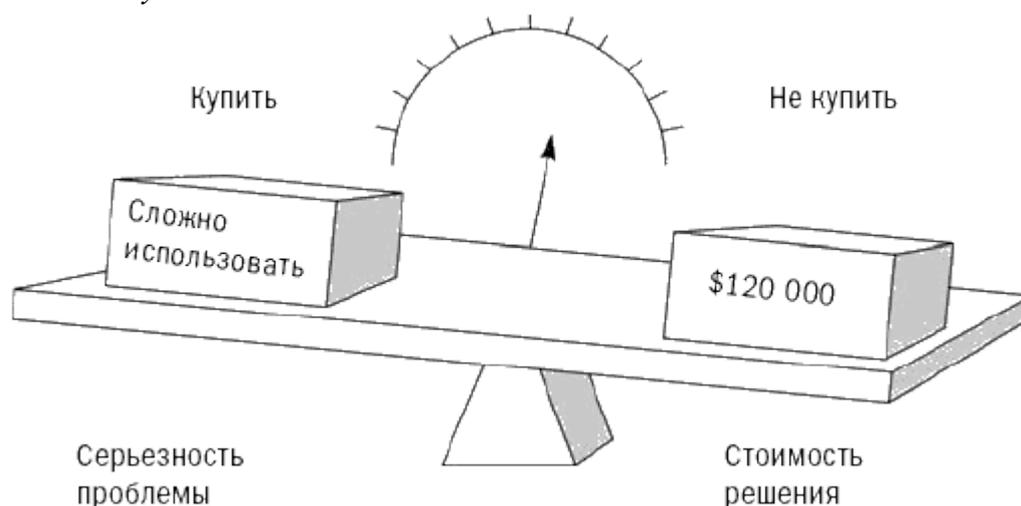
**Продавец:** Основной блок стоит около 120 тысяч долларов и...

**Покупатель** (*удивленно*): 120 тысяч долларов?! Чтобы облегчить работу с машиной! Вы шутите!

Что здесь произошло? Покупатель осознает небольшую скрытую потребность: «Достаточно сложно...», но он вовсе не видит проблемы, которой можно обосновать решение за 120 тысяч долларов (рис. 6.3).

С точки зрения уравнения ценности проблема недостаточно велика для обоснования высокой стоимости решения. А что было бы, если бы цена системы Easifo была всего 120 долларов вместо 120 тысяч? Отреагировал бы покупатель столь же отрицательно? Вряд ли. Итак, если бы это была не крупная продажа, если бы продукт Easifo стоил всего 120 долларов, то простого выявления скрытой потребности – на машине сложно работать – было бы достаточно для установления деловых отношений. Как мы убедились в предыдущей главе, использование проблемных вопросов твердо обуславливает успех небольших продаж.

Рис. 6.3. Уравнение ценности (стоимость решения перевешивает проблему)  
«\$12.000!!! Вышутите!»



В крупных продажах, однако, вовсе не достаточно выявить проблемы и предложить решения. Что должен был сделать продавец? В этом случае извлекающие вопросы приобретают первостепенное значение для успеха. Давайте посмотрим, как более опытный продавец пользуется извлекающими вопросами для развития серьезности проблемы, прежде чем предложить решение.

**Продавец** (*исследующий вопрос*): Есть ли у ваших операторов какие-то трудности с использованием машины? **Покупатель** (*скрытая потребность*): Пользоваться достаточно тяжело, но мы научились на них работать.

**Продавец** (*извлекающий вопрос*): Вы говорите, что сложно пользоваться, – а как это влияет на ваш результат?

**Покупатель** (*воспринимает проблему как небольшую*): Практически не влияет – мы специально обучили трех сотрудников пользоваться этими машинами.

**Продавец** (*извлекающий вопрос*): Не возникают ли у вас проблемы в связи с тем, что лишь трое ваших сотрудников умеют работать на этих машинах?

**Покупатель** (*по-прежнему считает проблему несерьезной*): Нет, проблемы возникают только в том случае, если увольняется оператор Contortomat'a и нам приходится искать человека на замену и обучать его.

**Продавец** (*извлекающий вопрос*): Судя по вашим словам, сложности с использованием этих машин могут привести к проблеме текучки обученных вами операторов. Верно?

**Покупатель** (*понимая, что проблема серьезнее, чем казалось*): Да, людям не нравится работать на этих машинах, поэтому операторы обычно у нас не задерживаются.

**Продавец** (*извлекающий вопрос*): Насколько ощутима текучесть операторов с точки зрения затрат на обучение?

**Покупатель** (*постепенно осознавая серьезность проблемы*): Чтобы оператор приобрел достаточный опыт, требуется около двух месяцев и примерно 4 тысячи долларов на зарплату и соцпакет для каждого оператора. К тому же мы платим компании Contortomat 500 долларов за то, чтобы новые операторы проходили обучение на их заводе в Саутгемптоне. Еще добавьте примерно тысячу на транспортные расходы. Получается, что на обучение каждого оператора мы затрачиваем более 5 тысяч долларов, а в этом году мы обучили уже пятерых.

**Продавец** (*извлекающий вопрос*): То есть вы потратили больше 25 тысяч долларов за последние полгода? Если за шесть месяцев вы обучили пять операторов, это значит, что трех компетентных специалистов одновременно у вас не было. И какие производственные убытки вы понесли?

**Покупатель:** Небольшие. Если возникали затруднения, мы уговаривали других операторов работать сверхурочно или отдавали работу на сторону.

**Продавец** (*извлекающий вопрос*): Сверхурочная работа увеличивала ваши затраты?

**Покупатель** (*понимая, что проблема достаточно серьезная*): Да, за сверхурочную работу мы платили в два с половиной раза больше обычной ставки. Но даже за дополнительную плату операторы не горели желанием работать лишние часы, и я думаю, это одна из причин такой высокой текучести персонала.

**Продавец** (*извлекающий вопрос*): Полагаю, что передача работы на сторону также увеличивала ваши издержки. Не ухудшилась ли качество работы?

**Покупатель:** По этому поводу я расстраиваюсь больше всего. Я могу контролировать качество любой работы внутри нашей компании, но когда работа попадает на сторону, я оказываюсь в зависимости от других людей.

**Продавец** (*извлекающий вопрос*): И вероятно, необходимость отдавать работу на сторону также ставит вас в зависимость от сроков ее выполнения другими людьми?

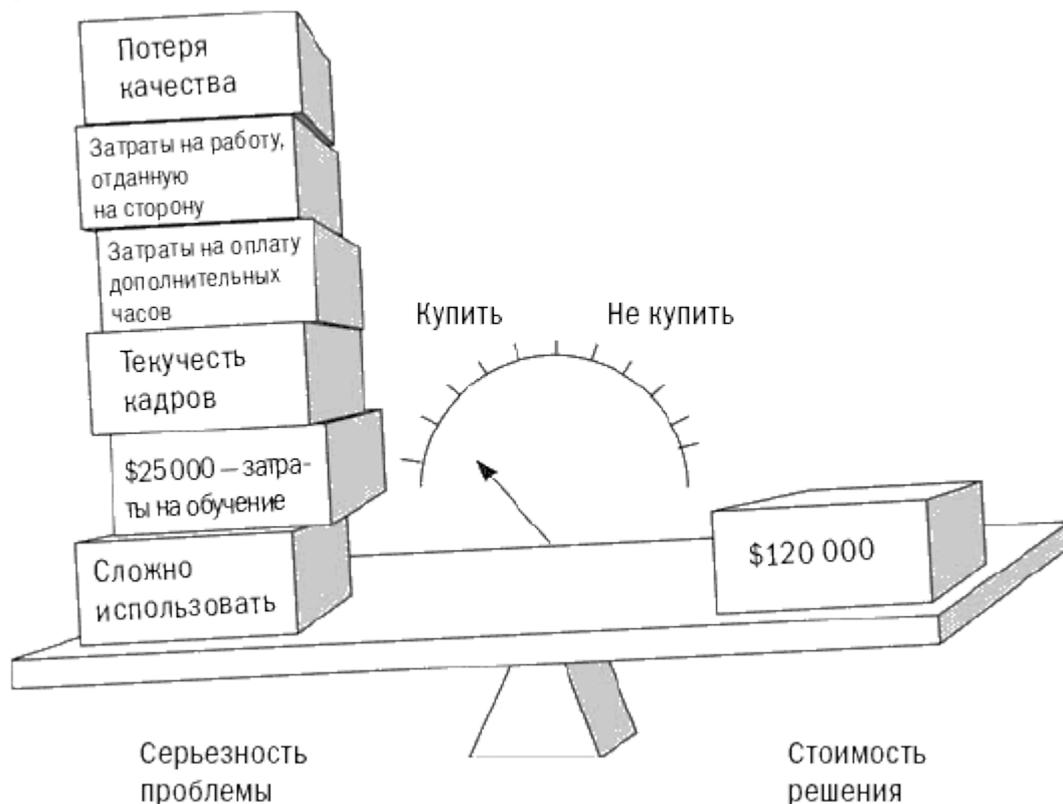
**Покупатель:** Не говорите мне об этом! Я только что потратил три часа, разыскивая задержавшуюся поставку.

**Продавец** (*подводя итог*): Итак, из ваших слов можно заключить, что из-за сложности в эксплуатации машин Contortomat в этом году вы уже потратили 25 тысяч долларов на обучение операторов, которые часто меняются и поэтому обходятся вам очень дорого. У вас возникают затруднения в производстве, в результате чего вы дорого оплачиваете сверхурочные часы и к тому же вынуждены отдавать часть работы на сторону. Однако работа, выполненная на стороне, вас не удовлетворяет, так как она низкого качества и не

выполняется в срок. Покупатель: Послушать вас, так эти машины создают очень серьезную проблему.

Как повлиял продавец на уравнение ценности покупателя? Небольшая проблема выросла до гигантских размеров – и так подорожала, что решение ценой 120 тысяч долларов уже не кажется клиенту необоснованным (см. рис. 6.4).

*Рис. 6.4. Уравнение ценности (теперь серьезность проблемы перевешивает стоимость решения)*



Такова основная цель извлекающих вопросов в крупной про даже. Выявленную проблему, которую покупатель оценивает как незначительную, они развивают до размера, достаточного, чтобы обосновать необходимое действие. Конечно, извлекающие вопросы срабатывают и в малых продажах. Несколько месяцев назад мы с другом говорили о машинах. Разговор был примерно такой:

**Друг:** Как твоя машина, Нил?

**Я:** Неплохо. Стареет, конечно, но все еще бегают.

**Друг:** Не хочешь ли сменить?

**Я:** Да нет, я могу еще на этой поехать.

**Друг (извлекающий вопрос):** Но ей минимум семь лет. Ты уже не можешь требовать компенсацию за износ, используя машину для работы.

**Я:** Похоже, да.

**Друг (извлекающий вопрос):** То есть ты каждый год теряешь пару тысяч?

**Я:** Я этим не занимался, не думаю, что сумма так велика, но, возможно, ты и прав.

**Друг (извлекающий вопрос):** А разве семилетняя машина не расходует слишком много бензина?

**Я:** Верно, я постоянно ее заправляю. Она всегда была прожорлива, а в последнее время особенно.

**Друг (извлекающий вопрос):** Должно быть, она влетает тебе в копейку?

**Я:** Да, она дорогая в обслуживании.

**Друг (извлекающий вопрос):** Насколько я знаю, такие старушки и масла потребляют

намного больше?

**Я:** Да. Каждый раз при заправке я подливаю литр масла – получается намного дороже, чем мне бы хотелось.

**Друг (извлекающий вопрос):** А как сказывается возраст твоей машины на ее надежности?

**Я:** Это проблема. У меня была всего пара поломок – обычное дело, но каждый раз, собираясь в дли тельное путешествие, я беспокоюсь, удачно ли оно пройдет.

**Друг (извлекающий вопрос):** А если она сломается, у тебя не возникнет проблем с запчастями для семи летней машины?

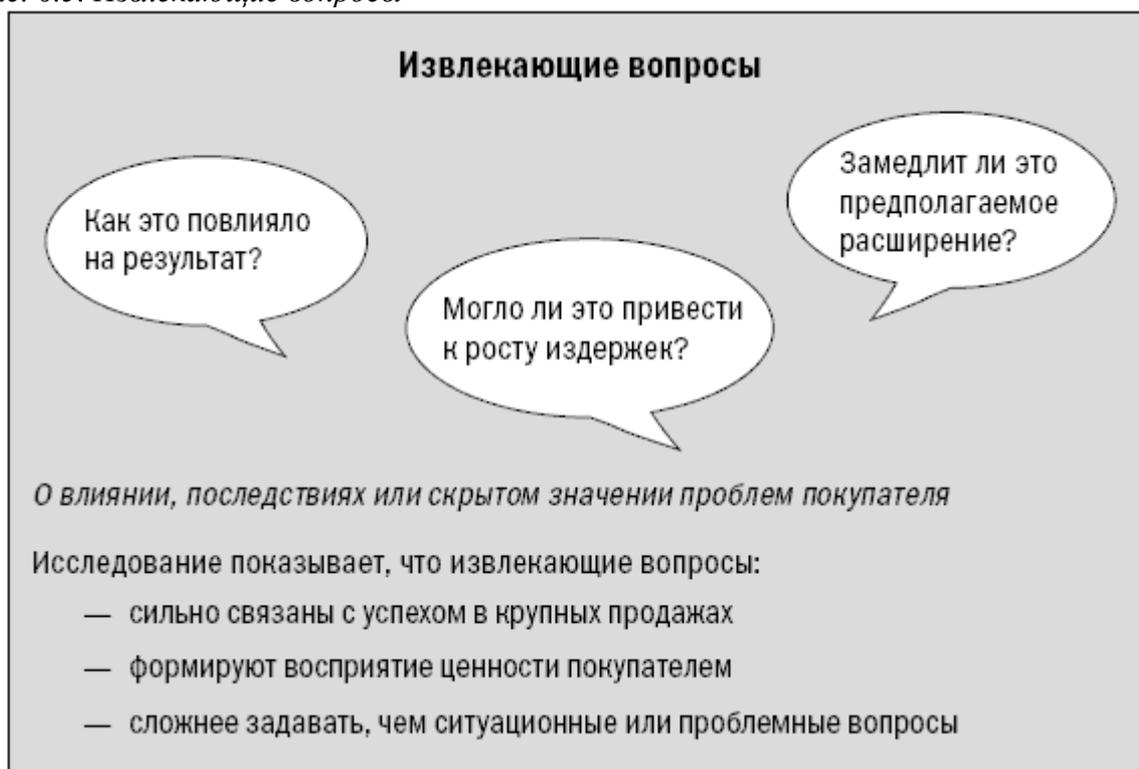
**Я:** Мне пока везло, но ты снова прав.

**Друг (извлекающий вопрос):** Не будет ли для тебя накладно сломаться где-нибудь в чистом поле и прождать два месяца, пока доставят запчасти?

**Я:** Да, безрадостная перспектива. Знаешь, я начинаю думать, что пришло время сменить автомобиль. Какую из новых машин среднего размера ты посоветуешь?

Машина, конечно же, мелочь по сравнению с крупными продажами, о которых шла речь. Но, как вы смогли убедиться, извлекающие вопросы формируют размер скрытых потребностей в любом решении (см. рис. 6.5). Даже в очень маленькой продаже с одной встречи извлекающие вопросы служат катализатором успеха. Однако, как мы знаем, в малых продажах можно добиться успеха и без извлекающих вопросов. По этой причине в случае небольшого решения некоторые люди рассматривают извлекающие вопросы как необязательные и излишние.

*Рис. 6.5. Извлекающие вопросы*



### **Профессионалы часто продают лучше, чем им кажется**

В разговоре о машине был еще один интересный момент. Это не была встреча с целью продать – мой друг ничего не смыслит в этом. Он работает инженером-консультантом и в ужасе убежит от вас, если вы попросите его продавать. И тем не менее он смог развить мои потребности лучше, чем 99 % людей, чья работа – продавать машины. Многие профессионалы, особенно по долгу службы вынужденные задавать множество диагностических вопросов, способны быстро и с легкостью освоить использование

извлекающих вопросов, чтобы улучшить свои продажи.

У себя в компании мы организовали обучение продажам для многих профессионалов и консультационных организаций и не переставали удивляться, как многие из обучавшихся, считавшие себя неспособными продавать, вскоре становились очень искусными в обращении с извлекающими вопросами.

В настоящее время мы работаем с аудиторами – партнерами одной из восьми крупнейших бухгалтерских фирм. Ничто не могло меньше соответствовать образу удачливого продавца, чем те стереотипы, с которыми у большинства из нас ассоциировались аудиторы. Как гласит старая поговорка: «Не хочешь волнений и проблем, связанных с работой бухгалтера, иди в аудиторы». Некоторые из аудиторов, про ходивших у нас обучение, похоже, разделяли подобное восприятие себя и были удивлены, узнав, что многие вопросы из их профессионального обихода могут также помочь им добиться успеха на поприще продавца.

### **Когда извлекающие вопросы максимально эффективны**

Извлекающие вопросы особенно эффективны в определенных типах продаж. Как мы уже убедились, воздействие извлекающих вопросов мощнее в крупных продажах, когда необходимо увеличить размер проблемы в понимании покупателя. Однако наше исследование также обнаружило, что извлекающие вопросы отлично работают при продаже людям, принимающим решения. Чтобы достичь положительного результата на встрече с конечными пользователями или людьми, влияющими на принятие решения, бывает достаточно и проблемных вопросов. Несколько сложнее с теми, кто непосредственно принимает решение. Такие люди отдают предпочтение продавцам, способным выявить значение проблем. Наверное, в этом нет ничего удивительного. Принимающий решения – человек, чей успех зависит от способности увидеть за сиюминутной проблемой отдаленные последствия и результаты. Можно сказать, что такой человек имеет дело с последствиями. Мы неоднократно беседовали с такими людьми после встречи и слышали их положительные отзывы о продавце, задававшем извлекающие вопросы: «Мы с ним говорим на одном языке». По следствия – язык людей, принимающих решения, и если вы можете говорить на их языке, вы имеете возможность влиять на них.

Еще одно любопытное исследование показало, что извлекающие вопросы особенно действенны при продаже высокотехнологичных продуктов. Это одна из тех странных исследовательских находок, которые я не в состоянии объяснить. Одно из возможных объяснений состоит в том, что на рынке более старых, медленно изменяющихся технологий клиент в течение многих лет может покупать один и тот же продукт и ему уже известны последствия. Следовательно, извлекающие вопросы становятся излишними. Но почему-то это объяснение не кажется мне достаточно убедительным. Мой коллега Саймон Бейли, долго работавший на рынках высоких техно логий, предложил иное толкование. По его мнению, многие покупатели высокотехнологичных продуктов оценивают решения как очень рискованные из-за сложного и стремительно меняющегося рынка высоких технологий. В связи с этим, пока они не станут воспринимать проблемы с имеющимся у них оборудованием как очень серьезные, они не почувствуют готовность рисковать, приобретая то, что считают новым и совершенно иным. Я также слышал предположение, что покупатели не доверяют продавцам высоких технологий, поэтому чувствуют себя комфортнее с теми, кто сдержан и пытается вникнуть в последствия, нежели с людьми, которые врываются с преждевременными и часто неподходящими решениями. В пользу такого объяснения свидетельствует известная шутка: «Чем отличается продавец подержанных машин от продавца высоких технологий? Ответ: продавец по подержанных машин знает, что он врет».

### **Потенциальный недостаток**

Извлекающие вопросы – не новое открытие. Люди задавали их задолго до нашего исследования. На протяжении веков мастера уговаривать выявляли проблемы и возвращали

их путем исследования последствий. Сократ умел эффективно убеждать – вы только почитайте диалоги Платона, и увидите, как лучший увещатель всех времен пользуется извлекающими вопросами. Однако пример Сократа также показывает, что, несмотря на свои преимущества, извлекающие вопросы имеют существенный недостаток: они по определению заставляют покупателя ощущать дискомфорт из-за факта наличия проблем. Продавцы, задающие много извлекающих вопросов, заставляют своих покупателей испытывать негативные чувства и депрессию. Не так уж много продавцов заканчивают жизнь, будучи вынужденными выпить яд, но мне интересно, не сыграли ли здесь определенную роль методы задавания вопросов, использовавшиеся Сократом.

В этом и состоит одновременно сила и потенциальная опасность извлекающих вопросов: они заставляют воспринимать проблемы как более серьезные. Есть ли способы получить все плюсы от более острого восприятия проблемы, не собрав при этом все минусы от уныния и отчаяния покупателя? Тут-то на помощь приходит следующий тип вопросов.

## Направляющие вопросы

Как я уже говорил, наше исследование показало, что для развития скрытых потребностей до уровня явных успешные люди пользуются двумя типами вопросов. Сначала они задают извлекающие вопросы для формирования проблемы таким образом, чтобы покупатель воспринял ее как можно серьезнее. За тем продавцы переходят к следующему типу вопросов, которые формируют ценность выбранного решения.

Использование второго типа вопросов, увеличивающего количество положительных составляющих решения, предотвращает любое неблагоприятное восприятие со стороны покупателей. Эти вопросы, сконцентрированные на решении, мы назвали направляющими. В основном они запрашивают о ценности или полезности решения проблемы (рис. 6.6). Типичные примеры таких вопросов: «Важно ли для вас решить эту проблему?», «Почему вы находите это решение таким полезным?» или «Может ли это оказаться вам полезным в чем-то еще?».

Рис. 6.6. Направляющие вопросы

**Направляющие вопросы**

Как это поможет?

Почему важно решить эту проблему?

Какие выгоды вы видите?

*О ценности или пользе предложенного решения*

Исследование показывает, что направляющие вопросы:

- тесно связаны с успехом крупных продаж
- увеличивают степень приемлемости вашего решения
- особенно эффективны в беседе с «агентами влияния» (influencers), которые потом будут представлять ваш продукт человеку, непосредственно принимающему решение

Какова функция направляющих вопросов?

– Они фокусируют покупателя на решении, а не на проблеме. Это помогает создать позитивную атмосферу, при которой внимание направлено на решения и действия, а не просто на проблемы и сложности.

– Они позволяют покупателю самому рассказать вам о выгодах. Так, например, на вопрос: «Как вы считаете, более быстрая машина вам поможет?» – можно получить ответ: «Она, несомненно, решит наши проблемы в производстве и позволит более эффективно использовать рабочее время обученных операторов».

Давайте посмотрим, как эти результаты достигаются в эпизоде встречи, где направляющие вопросы задает продавец, специализирующийся на телефонных системах:

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Итак, заинтересует ли вас способ контроля междугородных звонков?

**Покупатель:** В общем, да, конечно... Но это только одна из проблем, которые мы имеем на сегодняшний день.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Мне бы хотелось обсудить все остальные проблемы через пару минут. Но сначала о первой: вы говорите, что хотели бы контролировать междугородные звонки. Почему это для вас так важно?

**Покупатель:** Как раз сейчас финансовый контролер добивается от меня ограничения затрат на эксплуатацию сети, и если я смогу сократить издержки на междугородные звонки, это поможет.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Если вы сможете контролировать доступ абонентов к междугородной сети, это вам поможет?

**Покупатель:** Это, безусловно, предотвратит какую-то часть неавторизованных междугородных звонков, ведь большинство из них – результат незаконного использования междугородной связи.

**Продавец:** Давайте вернемся к вопросу о подготовке отчетов по управлению телефонной системой. (*Направляющий вопрос*.) Могу я предположить, что вы хотели бы и здесь кое-что усовершенствовать?

**Покупатель:** Да... Это бы очень помогло.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Так как вы получили бы лучший способ расчета за телефонные переговоры?

**Покупатель:** Верно. Если мы сможем определить отделы, из которых были сделаны звонки, то потом сможем получить с них оплату за телефонные переговоры.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Понятно. А как-то еще это может помочь?

**Покупатель:** Нет, пожалуй, возможность учета – основной пункт.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Что ж, это действительно важно... Но возможно, для вас не менее важно было бы знать, сколько времени занимает ответ на входящие звонки и общее количество звонков, проходящее через каждый внутренний номер?

**Покупатель:** Такая информация была бы очень полезна!

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Полезна с точки зрения сокращения затрат или еще по какой-то причине?

**Покупатель:** Нет, я не думал о затратах. Но эти данные помогут нам повысить качество обслуживания клиентов – а в нашем деле это крайне важно! Вы можете нам что-нибудь предложить?

**Покупатель:** Да, можем. Позвольте, я расскажу, каким образом наше оборудование поможет вам...

В этом примере направляющие вопросы успешно сконцентрировали внимание покупателя на решении, а не на самой проблеме. Важнее всего то, что покупатель начал помогать продавцу: «Эти данные помогут нам повысить качество обслуживания клиентов...» Неудивительно, что, как показало наше исследование, встречи с большим количеством

направляющих вопросов оценивались покупателями как:

- позитивные;
- конструктивные;
- полезные.

Направляющие вопросы оказывают положительное действие, и это одна из причин, по которой мы полагаем, что подобные вопросы сильно влияют на успех в тех продажах, которые основаны на долгосрочных отношениях, – например в продажах постоянным клиентам.

### **Направляющие вопросы снижают количество возражений**

В простой продаже чаще всего прослеживается прямое отношение между продуктом и проблемой, которую он решает. Решение может идеально подходить под данную проблему. Так, человек, обеспокоенный возможностью возгорания важных для компании бумаг, имеет проблему, которая полностью решается покупкой несгораемого шкафа. Однако по мере роста размера продажи соответствие между проблемой и решением обычно становится менее полным. В крупных продажах проблемы могут состоять из нескольких частей, поэтому решение, предложенное вами покупателю, может подходить к одной из этих частей больше, чем к другим. К примеру, такая проблема, как низкая продуктивность, может быть вызвана дюжиной факторов. Предлагая свое решение, вы рискуете, ибо покупатель, возможно, обратит внимание на часть проблемы, не охваченную решением, и в таком случае может подвергнуть критике ваше решение. Рассмотрим пример.

**Продавец:** ...Итак, ваша основная проблема – большой процент брака в материале, используемом вами для технических тестов. Наш новый материал настолько прост в использовании, что процент брака, возвращаемого вашими техниками, сократится примерно на 20 процентов.

**Покупатель (возражая):** Погодите минуту. Количество брака зависит не только от тестового материала – есть множество других факторов, например, температура процессора и окисление проявителя. Нет, не говорите мне о легкости использования материала...

Что здесь произошло? Покупатель возразил, потому что предложенное продавцом решение касалось только одного аспекта сложной проблемы. Заявляя о свойствах своего продукта, продавец побуждает покупателя указать на остальные аспекты и отказаться от предлагаемого решения.

В крупных продажах проблемы, которые вы пытаетесь решить, практически всегда состоят из нескольких компонентов и имеют целый ряд причин. Маловероятно, что вы (или один из конкурентов) сможете предоставить идеальное решение, охватывающее все аспекты комплексной проблемы. Более того, покупатель редко ждет от вас такого решения. Умудренные опытом представите ли разных компаний, выступая в роли покупателей, предпочитают решить основные аспекты проблемы за разумную цену.

А поскольку производитель крайне редко может предложить безусловно подходящее решение, весьма неосмотрительно с его стороны заявлять о своей способности справиться с проблемой. Как в нашем примере. Продавец рискует, побуждая покупателя затронуть аспекты, которые не сможет охватить его решение.

Итак, как можно добиться признания покупателем вашего решения как стоящего, даже если оно не охватывает все аспекты проблемы? Вот тут-то вы можете воспользоваться направляющими вопросами. Если вы способны заставить покупателя рассказать вам о том, как ваше решение ему поможет, то не вызовете у него возражений. Клиенты не любят, когда им указывают, что лучше для их бизнеса, особенно если указания исходят от постороннего человека. Им приятнее, когда к ним относятся как к экспертам. При помощи направляющих вопросов вы можете заставить покупателя объяснить вам, с какими аспектами его проблемы способен справиться ваше решение. Подобный подход сокращает вероятность возражений и

делает ваше решение более приемлемым для покупателя, как в примере ниже.

**Продавец:** ... Итак, ваша основная проблема – большой процент брака в материале, используемом вами для технических тестов. (*Направляющий вопрос* .) Из ваших слов я сделал вывод, что вас интересует решение, позволяющее сократить процент брака.

**Покупатель:** Верно. Это серьезная проблема, и ее надо решать.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Допустим, вы получите материал, которым вашим техникам будет проще пользоваться, это поможет?

**Покупатель:** Это один из аспектов. Но существует ряд других факторов, таких как температура процессора и окисление проявителя.

**Продавец:** Да, я понимаю, что есть и другие факторы. Как вы сказали, более простой в использовании материал – лишь один из них. (*Направляющий вопрос* .) Не могли бы вы пояснить, каким образом наличие более простого в использовании материала поможет вам?

**Покупатель:** Это наверняка сократит какой-то процент брака, который мы получаем на стадии засветки.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): А это стоит того? Покупатель: Вероятно. Я точно не знаю, сколько мы на этом теряем. Должно быть, достаточно...

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Может ли более простой материал помочь вам в чем-то еще?

**Покупатель:** Для установки ваших кассет не требуется опытный техник. Если у нас будет материал, столь простой в использовании, что с его установкой справится даже помощник, то в этом случае техник сможет уделить больше времени обработке, а это, в свою очередь, решит некоторые проблемы обработки, с которыми мы сталкиваемся. Слушай те, а мне это нравится...

В этом примере продавец, грамотно используя направляющие вопросы, предоставил покупателю самому объяснить пользу и в результате признать предложенное решение вполне подходящим.

### **Направляющие вопросы : покупатель репетирует внутреннюю продажу**

В небольших продажах ваш успех зависит от того, насколько эффективно вы сможете убедить человека, которому продаете. В крупных продажах дело обстоит иначе. По мере увеличения масштаба решения растет число людей, участвующих в процессе принятия решения. Ваш успех в этом случае часто зависит не только от того, насколько хорошо вы продаете, но и насколько удачно «продают» ваш продукт друг другу люди внутри компании-клиента. В случае малой продажи продавец обычно находится рядом с покупателем в течение всего процесса сделки. Однако крупные продажи обычно предполагают ряд встреч без вашего участия, во время которых авторитетные представители и пользователи от вашего имени продают ваш продукт внутри компании. Однажды очень успешного и опытного менеджера по продажам в области контроля производственного процесса попросили объяснить, как ему удалось продать систему стоимостью в несколько миллионов долларов одной из ведущих нефтяных компаний. Он ответил: «В больших продажах самое важное – всегда помнить, что ваша роль в процессе продажи невелика. Настоящая продажа осуществляется внутри компании-клиента в ваше отсутствие – люди, которым вы продали, стараются убедить своих коллег. Мой успех объясняется тем, что я провел много времени, пытаясь удостовериться, что люди, с которыми я общался, смогут продавать за меня. Я действовал как режиссер-постановщик: много работал на репетициях, ибо знал, что не смогу присутствовать во время представления “спектакля”. В продажах многие продавцы видят себя исполнителями главной роли. Пусть так, но даже в этом случае их присутствие на сцене длится определенный промежуток времени. Мой совет: хотите совершать крупные продажи – отрепетируйте спектакль полностью со всеми исполнителями».

Большинство людей с опытом продаж крупным клиентам согласятся с этим

утверждением. Очевидно, что решающая часть процесса сделки происходит в ваше отсутствие, поэтому чем лучше вы подготовите своих союзников, тем легче им будет убеждать других сотрудников своей компании – вашего клиента. Проблема в том, как этого добиться: как следует репетировать с покупателем, чтобы он эффективно продавал за вас? Вот отрывок из типичной встречи с покупателем, который будет заниматься «внутренней продажей», в случае если продавцу удастся его убедить.

**Продавец:** ...Система также сможет помочь вам сократить уровень запасов.

**Покупатель:** Отлично. Это то, что нам нужно. Завтра я буду разговаривать с финансовым директором и скажу ему об этом.

**Продавец:** Не забудьте также сказать, что у нас есть автоматизированная проверка ценников.

**Покупатель:** Что это?

**Продавец:** Это современный эффективный способ документирования и восстановления учета товарно-материальных ценностей.

**Покупатель:** А, хорошо, я упомяну это в разговоре.

**Продавец:** Еще скажите, что мы сократили стоимость товарно-материальных запасов компании Snitch Ltd. на 12 процентов.

**Покупатель:** С помощью этой автоматической проверки?

**Продавец:** Да. А с помощью контроля максимальных сезонных нагрузок можно добиться и большего. Так вы завтра расскажете ему все это?

**Покупатель:** Хм, завтра у него может быть плохой день... совещание по поводу собственности в центре города... посмотрим, что я смогу сделать.

Даже если этот покупатель поговорит с финансовым директором, насколько результативным будет этот этап продажи? Продавцу не стоит рассчитывать на успешный исход предстоящей встречи, так как его собеседник имеет весьма смутное представление о продукте, чтобы внятно охарактеризовать его достоинства своему директору.

В этом нет ничего необычного. Продавцам порой требуются месяцы, чтобы приобрести все технические и прикладные знания, необходимые для продажи сложного оборудования или услуги. Нельзя ожидать от покупателя, что он овладеет этим навыком за час.

Но что делать, если покупатель не собирается разбираться в вашем продукте настолько, чтобы суметь эффективно его продать? Идеальный вариант – убедить его брать вас с собой на каждую встречу. Но это нереально. Во-первых, покупатель не захочет потерять контроль над ситуацией, дав вам прямой контакт с вышестоящим руководством. Во-вторых, вы физически не сможете присутствовать на каждом «обсуждении продажи», проходящем внутри компании-клиента. В сложных сделках проходят десятки обсуждений вашего продукта различными людьми компании покупателя. Даже если покупатель не будет против, вы не сможете найти время для присутствия на всех этих обсуждениях.

Итак, нельзя отрицать тот факт, что в крупных сделках важная – и, возможно, основная – часть продажи совершается в ваше отсутствие вашими сторонниками внутри компании-клиента. Это возвращает нас к вопросу о том, как наилучшим образом подготовить покупателя к продаже от вашего имени.

Это другая область особого применения направляющих вопросов. В примере ниже продавец использует направляющие вопросы таким образом, чтобы помочь покупателю продавать внутри компании после встречи.

**Продавец:** ... Система также сможет помочь вам сократить уровень запасов.

**Покупатель:** Отлично. Это то, что нам нужно. Завтра я буду разговаривать с финансовым директором и скажу ему об этом.

**Продавец (направляющий вопрос):** Вы говорите, это то, что вам нужно. Какую пользу вы получите от сокращения уровня запасов?

**Покупатель:** Очевидно, что один из основных плюсов – расходы.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Для вашего финансового директора это самый большой плюс?

**Покупатель:** Пожалуй, нет. Думаю, ваше предложение может дать нам и более существенную выгоду. На завтрашнем совещании мы будем рассматривать вопрос о нашем складе в центре города. Это дорогостоящее место, поэтому финансовый директор хочет закрыть склад и объединить все товарно-материальные ценности здесь. Однако на этом месте у нас нет достаточного количества складских помещений. Если ваша система способна сократить уровень запасов на этой стадии хотя бы на 5 процентов, мы сможем закрыть склад в центре города.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Это сэкономит вам деньги? Покупатель: Около 250 тысяч долларов в год. Если вы найдете способ помочь нам в этом, я постараюсь поймать финансового директора минут за пятнадцать до совещания.

Заметьте, что в данном примере продавец пользуется направляющими вопросами, чтобы побудить покупателя описать выгоды. При этом было достигнуто несколько целей:

– Внимание покупателя теперь фокусируется на результатах решения, а не на подробной информации о продукте, как в предыдущем примере. Мы уже говорили, что не стоит ждать от покупателей знания о вашем продукте в объеме, достаточном для того, чтобы убедительно представить его другим людям. Однако вы можете рассчитывать на понимание ими собственных проблем и потребностей. Направляющие вопросы исследуют ту область, в которой покупатели разбираются лучше всего – их собственный бизнес, и возможность ее улучшить посредством предлагаемого вами решения. Покупатели, разговаривая с сотрудниками своей компании, вступают в область потребностей, а не продукта, и в этом случае они будут наиболее убедительными и полезными для вас с точки зрения усилий по продвижению продажи.

– Покупатель разъясняет продавцу выгоды и преимущества, а не наоборот. Если вы сумеете заставить покупателя разъяснить вам ценность вашего же решения, это станет отличной практикой, потому что потом ему придется делать то же самое для других людей в своей компании. Репетиция с активным участием заказчика, который описывает вам преимущества продукта, – наилучший вариант встречи, в отличие от ситуации пассивного прослушивания им той же информации из ваших уст.

– Энтузиазм и доверие покупателя растут, если он чувствует, что его идеи становятся частью решения. Именно этот энтузиазм потребуется ему, когда он будет сам, без вас, продавать ваше решение во время обсуждений в своей компании.

*Резюмируя все вышесказанное, отметим, что направляющие вопросы очень важны, ибо концентрируют внимание не на проблеме, а на ее решении. Кроме того, они побуждают покупателя самого рассказать вам о выгодных сторонах предложенного решения. Особенно эффективное влияние направляющие вопросы оказывают в крупных продажах, так как позволяют выявить различные области применения вашего решения. Также важно отметить, что в крупных продажах успех зависит от внутренней продажи покупателем продукта от вашего имени. Направляющие вопросы – один из лучших способов отрепетировать с покупателем презентацию вашего решения другим сотрудникам компании-клиента.*

## **Разница между извлекающими и направляющими вопросами**

И извлекающие, и направляющие вопросы развивают скрытые потребности до уровня явных, а поскольку оба эти типа вопросов имеют схожую цель, их легко перепутать. Проверьте, правильно ли вы понимаете разницу между ними. Ниже я привожу эпизод встречи и предлагаю вам определить, к какому типу относится каждый из вопросов продавца.

**Продавец:** Медленная работа имеющейся у вас системы создает препятствия на других стадиях процесса? **Покупатель:** Да, в основном на подготовительной стадии.

**Продавец:** Подготовительная стадия – та область, работу в которой вы хотели бы ускорить?

**Покупатель:** Да. Сейчас на подготовку уходит слишком много времени.

**Продавец:** А так как подготовка – очень трудоемкий процесс, потраченное время, по-видимому, означает существенный рост затрат?

**Покупатель:** К сожалению, вы правы.

**Продавец:** А каким образом это влияет на вашу конкурентоспособность в таком малоприбыльном бизнесе, как ваш?

**Покупатель:** Это не помогает.

**Продавец:** То есть вы хотели бы добиться сокращения расходов на подготовку?

**Покупатель:** Несомненно, это повысит нашу конкурентоспособность.

**Продавец:** Может ли это помочь вам в чем-то еще?

Извлекающие вопросы – первый, третий и четвертый; направляющие – второй, пятый и шестой. Не расстраивайтесь, если задание оказалось сложным для вас. Поначалу даже команда Nuthwaite испытывала с этим трудности. На ранних этапах исследования нам часто приходилось сталкиваться с вопросами, не подходившими ни под одну из категорий. Некоторые из них мы записывали на большой доске в нашем офисе. Время от времени мы обсуждали проблемы категоризации, рассматривая эти пограничные варианты, – чтобы убедиться в наличии стандартизированного соглашения между нами, что очень важно в такого рода исследованиях.

Помню, во время одной из таких дискуссий восьмилетний сын одного из членов нашей команды зашел к нам в офис. У нас тогда в самом разгаре был долгий спор о выписанных на доске примерах – мы пытались прийти к согласию по поводу того, какие из вопросов отнести к извлекающим, а какие к направляющим. Ребенок взглянул на доску и сказал: «Вот этот, этот и этот – извлекающие, а все остальные направляющие». Мы были поражены, ибо пришли к такому же выводу, но после получасовых прений. «Откуда ты знаешь?» – «Да очень просто: извлекающие вопросы обычно грустные, а направляющие – радостные». Он был прав, и с той поры мы называем это правило правилом Квинси, по имени его восьмилетнего создателя. Выражаясь языком взрослых, извлекающие вопросы сконцентрированы на проблеме, ибо делают ее серьезнее и значительнее, поэтому они грустные. Направляющие вопросы ориентированы на решение: они обнаруживают пользу или ценность решения проблемы, поэтому кажутся радостными (см. рис. 6.7).

Высшее руководство наших клиентов могло составить о нас превратное впечатление, если бы знало, что мы учим их сотрудников задавать сначала грустные, а по том радостные вопросы, при том что такую классификацию предложил восьмилетний мальчик. Именно по этой причине мы никогда не предавали огласке правило Квинси. Однако если у вас возникли проблемы с предложенным мной упражнением, попробуйте применить правило Квинси. Думаю, вы согласитесь, что извлекающие вопросы 1.3 и 4 действительно грустные, в отличие от остальных.

*Рис. 6.7. Извлекающий или направляющий вопрос*



### И вновь открытые и закрытые вопросы

В одной из предыдущих глав я поделился находкой исследовательской команды Nuthwaite, суть которой заключается в том, что традиционная модель постановки открытых и закрытых вопросов не имеет никакого отношения к эффективности крупных продаж. Я предвижу скептицизм читателей, воспитанных на логично звучащем разделении вопросов на открытые и закрытые, в отношении наших выводов. Однако теперь я могу рассказать вам историю, которая наглядно продемонстрирует, почему старое деление вопросов на открытые и закрытые не столь важно, как принято считать. Я тогда исследовал тему наставничества в сфере управления продажами в одной крупной высоко-технологичной компании. Присутствуя на встречах продавцов с покупателями, я наблюдал, как они применяли на практике полученные знания. Однажды мне довелось сопровождать одного очень неопытного, но полного энтузиазма продавца. В течение встречи я фиксировал количество использованных ею вопросов по методу СПИН. И вот результат:

Ситуационные вопросы 35  
 Проблемные вопросы 0  
 Извлекающие вопросы 0  
 Направляющие вопросы 0

Как мы знаем, ситуационные вопросы не сопутствуют успеху. Чем больше вы их задаете, тем меньше вероятность успешного исхода встречи. Как и ожидалось, по ходу встречи покупатель сначала заскучал, затем стал проявлять нетерпение и в конце концов попросил нас уйти. На обратном пути в лифте она обратилась ко мне: «Во время этой встречи я старалась задавать как можно больше открытых вопросов. Вы думаете, я успешно справилась с этой задачей?» Я был вынужден ответить, что куда она не затрагивает интересные для покупателя сферы – то есть проблемы и их решения, – не имеет значения, открытыми или закрытыми являются заданные ею вопросы. Грустная правда состоит в том, что встреча, ограничивающаяся ситуационными вопросами, вряд ли имеет шансы на успешное завершение. Представляю, что тысячи продавцов, подобных этой девушке, отважно борются за непродуктивное понимание различий между открытыми и закрытыми вопросами. Хотел бы я, чтобы все эти люди поняли, что сила вопроса – в том, что он освещает психологически важные для покупателя области, а не в его принадлежности к тому или иному типу.

## Модель СПИН

Модель СПИН (рис. 6.8) в этом смысле обладает существенной эффективностью. Последовательность вопросов в ней ориентирована непосредственно на психологический аспект процесса покупки. Как мы знаем, покупательские потребности последовательно преобразуются из скрытых в явные. Модель СПИН снабжает продавца картой пути, ее вопросы направляют встречу по этапам развития потребностей до их конечной точки. И чем больше явных потребностей вы получите, тем выше вероятность успешного исхода встречи.

Давайте вкратце рассмотрим модель СПИН целиком и обсудим особенности ее использования. Главное, не относитесь к модели СПИН как к неизменной формуле, ибо она таковой не является. Продажа на основе жестких формул в крупных сделках неизбежно приведет к неудаче. Рассматривайте модель как общее описание того, как проводят исследования успешные продавцы. Воспринимайте ее как руководство, а не как формулу.

Итак:

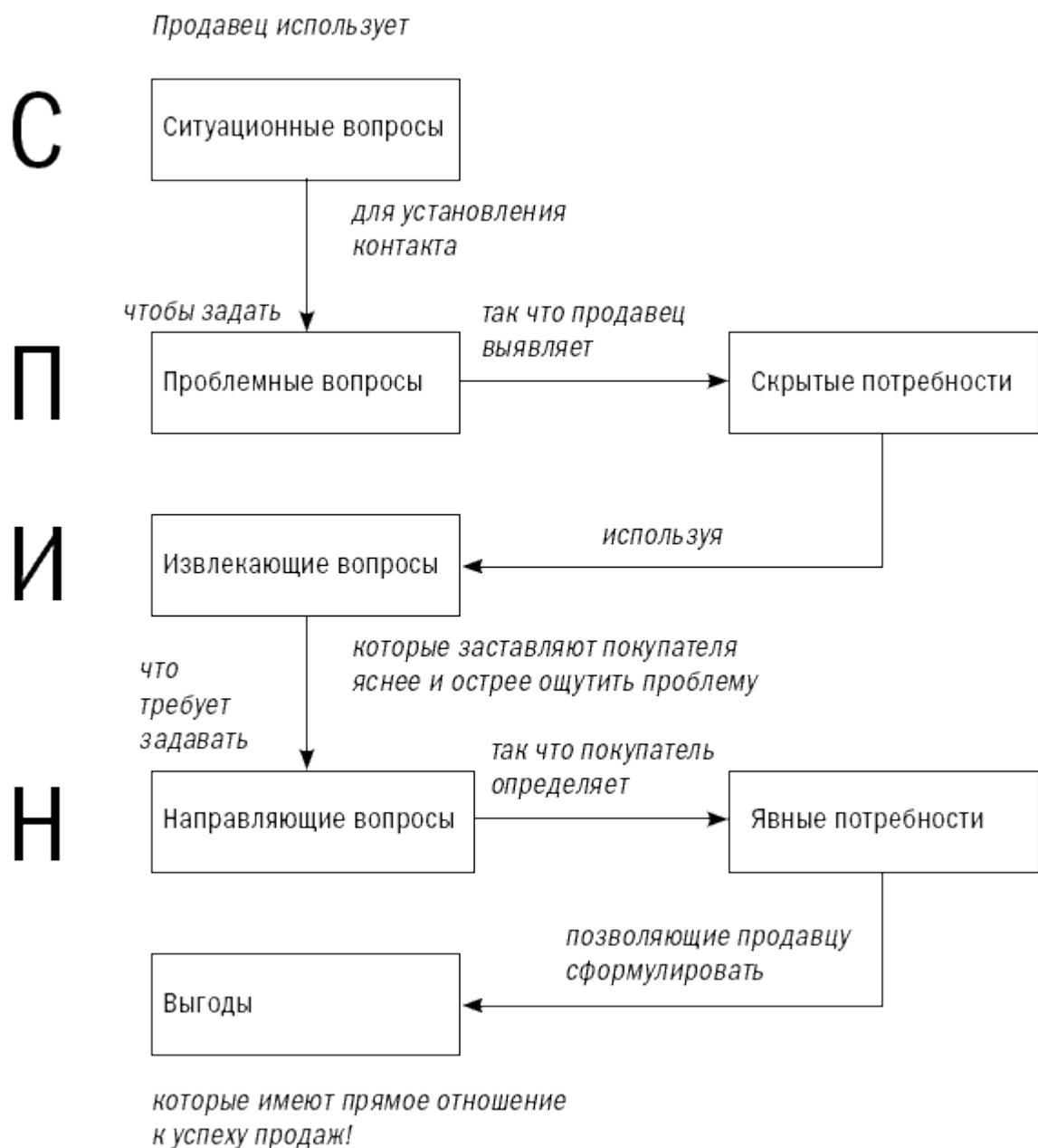
– Успешные продавцы начинают встречу с *ситуационных вопросов* – для получения общей информации. Но они четко соблюдают меру, так как ситуационные вопросы в большом количестве могут раздражать покупателя или надоедать ему.

– Затем продавцы быстро переходят к *проблемным вопросам*, которые выявляют проблемы, трудности и недовольство. Задавая проблемные вопросы, они выясняют скрытые потребности покупателя.

– В малых продажах на этом этапе можно предлагать решения, но для успеха крупных продаж необходимы *извлекающие вопросы*, чтобы скрытая потребность приобрела больший размер и насущность.

– Когда покупатель согласен, что проблема достаточно серьезная и способна оправдать действие, успешные продавцы задают *направляющие вопросы*, которые побуждают покупателя концентрировать внимание на решениях и описывать выгоды, получаемые в результате реализации предложенного решения.

*Рис. 6.8. Модель СПИН*



Вкратце, это и есть модель СПИН. Конечно, вопросы не всегда следуют именно в таком порядке. Например, если покупатель начинает встречу рассказом о своей явной потребности, вы можете переходить прямо к направляющим вопросам, тем самым побуждая его рассказать, каким образом предложенные вами выгоды могут решить его проблему. Иногда, выявив проблему или ее последствия, вы будете вынуждены задавать ситуационные вопросы, чтобы получить больше общей информации. Тем не менее в основном последовательность вопросов на встрече соответствует модели СПИН.

Многие опытные продавцы, ознакомившись с четырьмя простыми вопросами, скажут: «Я мог бы рассказать вам то же самое, не тратя миллион долларов на исследования. Это очевидный здравый смысл». И будут правы. Мы пришли к этой модели, наблюдая тысячи успешных продавцов в процессе продажи, поэтому не удивительно, что такие люди воспринимают СПИН как нечто само собой разумеющееся. Мне не нравится представлять модель СПИН как революционное открытие в технике продаж. Гораздо приятнее думать, что именно по такой схеме совершают продажи успешные продавцы в хороший день при удачном стечении обстоятельств во время встречи.

Предлагаю вам подумать об одной из ваших самых успешных встреч. Разве в целом она не строилась по модели СПИН? Уверен, вы начали встречу с выяснения общей информации о покупателе. Задав несколько ситуационных вопросов, вы достаточно быстро перешли к

обсуждению имевшейся у покупателя проблемы. Каким образом вы это сделали? Задавая проблемные вопросы. Наверняка вы можете вспомнить, как по мере рассказа покупателя проблема становилась все больше и насущнее. Почему так происходило? Видимо, из-за того, что вы развивали проблему с помощью извлекающих вопросов. Наконец, во время лучших встреч разве вы рассказывали покупателю о выгодах? В большинстве моих удачных встреч покупатель сам рассказывает о выгодах. Почему так происходило? Потому что я использовал направляющие вопросы и уверен, что вы в успешных встречах делали то же самое.

Итак, возможно, вы уже применяете модель СПИН для своих наиболее эффективных продаж. СПИН – не неожиданное новшество. Эффективность этой модели основана на простом и четком описании сложного процесса. Именно поэтому СПИН помогает вам увидеть, в чем вы преуспеваете, и точно указывает на те области, где вам недостает практических навыков.

## **Техники, которые помогут вам продавать**

Большинство продавцов находят, что извлекающие вопросы сложнее задавать, чем ситуационные или проблемные. В среднестатистической продаже, которую мы исследовали, только один из двадцати вопросов оказывался извлекающим. Казалось, несмотря на эффективность вопросов такого типа, люди крайне неохотно использовали их. Тем не менее есть положительные доказательства (если сомневаетесь, смотрите приложение А), что большое количество извлекающих вопросов делает ваши встречи более успешными. Какой практический совет мы можем дать, чтобы помочь вам чаще и эффективнее использовать извлекающие вопросы? Наш опыт свидетельствует: основная причина, по которой продавцы задают мало извлекающих вопросов, состоит в том, что они не планируют их заранее. Вот простой способ, который поможет вам планировать извлекающие вопросы.

### **Как планировать извлекающие вопросы**

1. Запишите потенциальную проблему покупателя.
2. Подумайте, может ли эта проблема создавать другие трудности. В примере, показанном на рис. 6.9, продавец планирует встречу, описанную на с. 112–113. Потенциальная проблема – сложность в использовании машины – имеет четыре связанные с ней трудности. Это – последствия исходной проблемы.
3. Запишите каждую из возможных трудностей, которые могут усугублять проблему. Затем отметьте любые вопросы, которые приходят вам в голову в связи с этими трудностями. В нашем примере продавец видит, что соответствующая трудность в использовании сложной машины состоит в нехватке квалифицированных операторов. Это, в свою очередь, предполагает извлекающие вопросы о затратах на сверхурочную работу и сложностях набора персонала.

*Рис. 6.9. Планирование извлекающих вопросов*



Данный метод очень прост, но эффективен. Даже опытные профессионалы, чьи встречи мы изучали, испытывают трудности с использованием извлекающих вопросов до тех пор, пока не начнут планировать их заранее. Пользуйтесь вы нашим простым методом или методом собственной разработки – основной принцип все тот же. Нужные вопросы не появятся вдруг у вас в голове, во время беседы с покупателем. До тех пор пока вы не будете заранее планировать вопросы, они не будут приходить вам на ум в нужный момент встречи.

### **Как правильно задавать направляющие вопросы**

Направляющие вопросы столь просты и действенны, что их стоило бы делать обязательным элементом каждой встречи. Ни один тип вопросов не оказывает такого стабильного положительного эффекта на покупателя. Я до сих пор не могу понять, почему больше чем в половине изученных на ми встреч продавцы вообще не задавали направляющих вопросов. Хуже того, если обычный продавец все-таки задавал направляющий вопрос, то делал это в неподходящий момент встречи. Так что давайте начнем этот раздел практических техник с того, что рассмотрим, когда не следует задавать направляющие вопросы.

**Избегайте задавать направляющие вопросы в самом начале встречи.** Продавцы совершают ошибку, задавая направляющие вопросы слишком рано, прежде чем определяют проблемы покупателя. Поль Ландауэр из Abbott Laboratories как-то рассказал, что наблюдал, как один из продавцов начал встречу с такого вопроса: «Сэр, если я покажу вам нечто стоящее, вы заинтересуетесь?» Другой пример неподходящего начала встречи: «Если я сейчас покажу вам способ увеличения продуктивности, вы включите нас в список участников тендера?» или «Заинтересует ли вас более быстрый способ работы со счетами?». Все это направляющие вопросы, однако, заданные на раннем этапе встречи, они заставляют покупателя занять оборонительную позицию и, таким образом, теряют свою эффективность.

Профессионалы высокого класса, которых мы наблюдали в работе, сначала формировали потребности и уже потом задавали направляющие вопросы. Советую вам действовать таким же образом.

**Избегайте задавать направляющие вопросы, если не имеете подходящего решения.** К сожалению, менее опытные продавцы задают на направляющие вопросы в самый неудачный момент встречи. Например:

**Покупатель** (*явная потребность*): Мне необходима машина, которая сможет делать двусторонние копии.

**Продавец** (*чья машина не делает двусторонние копии*): Почему вам нужны двусторонние копии?

**Покупатель** (*поясняет потребность*): Потому что это сократит мои затраты на бумагу... К тому же вес отправленных обычной почтой двусторонних копий меньше, что снижает почтовые расходы. Кроме того, они занимают меньше места при хранении, а в нашем случае это очень важно.

Продавец задал направляющий вопрос: «Зачем вам нужны двусторонние копии?». Отличный вопрос, если продавец имеет возможность удовлетворить эту потребность, ибо вопрос побуждает покупателя описать выгоды двустороннего копирования. Но для продавца, который может предложить только одностороннее копирование, это худший вопрос из всех возможных. Направляющий вопрос развил потребность покупателя – но продавец не в состоянии удовлетворить ее.

Большинство из нас время от времени попадает в подобную ловушку. Мы задаем направляющие вопросы о потребностях, которые не можем удовлетворить, вместо того чтобы атаковать сферы, в которых могли бы помочь. Уверен, что вы за давали простой вопрос «Зачем вы хотите сделать это?», заведомо зная, что не можете предложить того, что нужно покупателю. В этом случае в ответ на ваш вопрос он описывает, почему это ему необходимо, и, таким образом, усиливает свою потребность.

Когда покупатель заводит речь о потребности – это самый неподходящий момент для развивающего вопроса, если вы не способны ее удовлетворить, и самый удачный момент, если вы можете удовлетворить его потребность. Но как это ни смешно, в такой момент большинство продавцов, имеющих решение, не используют направляющие вопросы, а те, которым нечего предложить клиенту, именно их и задают. Если бы продавец в приведенном выше диалоге имел машину с двусторонним копированием, вы думаете, он задал бы соответствующий направляющий вопрос? Сомневаюсь. В результате исследований мы обнаружили, что, когда покупатели высказывали потребности, которые продавцы могли удовлетворить, последние, минуя стадию направляющих вопросов, начинали обсуждение решений.

**Практикуемся, задавая направляющие вопросы.** Извлекающие вопросы требуют тщательного планирования. Вы не можете улучшить собственные навыки в этой области, если не готовы потратить изрядное количество времени и усилий. В противоположность этому мы встречали людей, которым удалось резко повысить свое умение задавать направляющие вопросы, всего лишь объединив теорию с не которыми простыми упражнениями. Вот пример такого упражнения, которое поможет вам практиковаться в направляющих вопросах.

1. Попросите друга или коллегу помочь вам. Непременное условие: ваш помощник не должен ничего смыслить в продажах. Я для этого упражнения выбрал в качестве «жертвы» собственного сына.

2. Выберите тему, которая, по вашему мнению, касается потребности вашего партнера. Например, вы можете говорить о новой машине, отпуске, смене работы или, как в моем случае, о видеокамере.

3. Используйте направляющие вопросы, чтобы заставить партнера говорить о выгодах выбранного предмета. Я задавал сыну следующие:

- Почему ты считаешь, что хорошо иметь видеокамеру?
- Имея видеокамеру, что мы сможем делать такого, чего не можем сейчас делать без нее?
- Будет ли доволен кто-то еще из членов семьи, если мы купим видеокамеру?
- Есть ли, на твой взгляд, у цифровой видеокамеры какие-либо преимущества в цене по сравнению с камерой формата Super 8 film?

Выполняя это упражнение, обратите внимание на две вещи:

1. Как и в реальной жизни, оно существенно усиливает энтузиазм «покупателя». Продавец из компании Хегох, специализировавшийся на работе с крупными клиентами, однажды сказал мне, что он попробовал выполнить это упражнение вместе со своей девушкой, выбрав в качестве темы новую машину. Неделю спустя она действительно купила новую машину, обосновав свое действие таким образом: «Твои вопросы убедили меня в необходимости это сделать». В таких простых житейских ситуациях действие направляющих вопросов, как правило, очевидно. Понаблюдайте за этим.

2. В отличие от извлекающих вопросов, имеющих прямое отношение к конкретной проблеме покупателя, направляющие вопросы более универсальны. Многие вопросы из тех, которые вы используете, выполняя данное упражнение, вполне подойдут и для ваших рабочих встреч. Существует огромное количество общих направляющих вопросов, например:

- Почему это важно?
- Как это поможет?
- Принесет ли пользу кому-либо еще?
- Может ли это помочь еще в чем-то?

Попрактикуйтесь в использовании направляющих вопросов сначала в безопасных ситуациях – с друзьями, родственниками, коллегами. Затем попробуйте применить их в настоящих продажах. Думаю, их эффективность вас поразит.

## **7. Раскрываем выгоды в крупных продажах**

В последних двух главах мы убедились, что модель СПИН формирует основу для исследовательской стадии встречи. В этой главе я хотел бы рассмотреть стадию демонстрации возможностей в свете исследований, проведенных Huthwaite. Четыре стадии встречи еще раз показаны на рис. 7.1.

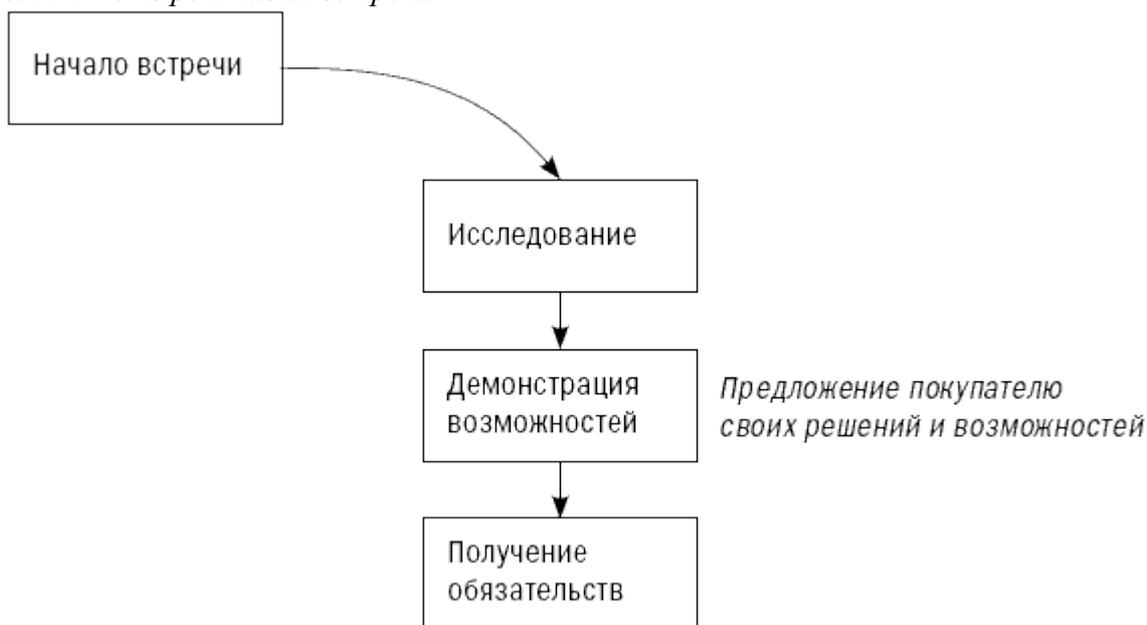
### **Характеристики и выгоды: классический способ демонстрации возможностей**

Книги и тренинги по продажам много внимания уделяют методам демонстрации возможностей. С 1920 года считается доказанным тот факт, что одни способы презентации решений покупателям являются более убедительными, чем другие. Тренинги по продажам последних 50 лет обучали таким понятиям, как «характеристика» и «выгода», – двум способам описания продуктов или услуг. Всем нам знакома эта концепция, потому вряд ли надо объяснять, что характеристики неубедительны и представляют собой всего лишь информацию о продукте, тогда как выгоды показывают, как характеристики могут по мочь покупателю и поэтому являются более эффективным способом описания ваших возможностей. Мы предполагали в процессе исследования подтвердить общепринятую точку зрения в вопросе о характеристиках и выгодах.

Но и тут нас ждало удивительное открытие. Выгоды, в том понимании, которому всех нас учили, неэффективны в крупных продажах и с большой долей вероятности вызывают

негативный отклик у покупателя. По этому оказалось очень сложно дать определение даже такому, казалось бы, простому понятию, как выгода.

Рис. 7.1. Четыре стадии встречи



Но для начала давайте рассмотрим некоторые основные понятия. Все знают, что такое характеристики. Это факты, информация или данные о ваших продуктах или услугах. Типичные примеры характеристик: «Эта система имеет буферную память в размере 512 Кбайт», «Это четырех ступенчатый регулятор экспозиции» или «У наших консультантов есть опыт в психологии обучения». Характеристики, которые наблюдали исследователи со времен 20-х годов XX века, были неубедительными, поскольку предоставляли нейтральные факты и не помогали торговой презентации. С другой стороны, все исследователи соглашались, что эти характеристики никак не мешали продавцу. Проанализировав ряд характеристик, использованных в 1.000 встреч с целью продажи, мы обнаружили следующее.

– В общем количество характеристик было не значительно выше в неудачных встречах (из числа тех, что приводили к отсрочкам и отказам). Однако эта разница настолько мала, что позволяет подтвердить вывод о правомерности общепринятой точки зрения: характеристики нейтральны, они не помогают встрече, но и не вредят ей.

– В малых продажах наблюдается небольшая положительная взаимосвязь между использованием характеристик и успехом встречи, то есть большое количество характеристик повышает вероятность того, что встреча завершится заказом или прогрессом. Это не касается крупных продаж.

– В крупных продажах характеристики оказывают негативное действие, если используются на начальной стадии встречи, нейтральное – если используются позже.

– Пользователи реагируют на характеристики более позитивно, чем люди, принимающие решения.

– В середине процесса продажи технических продуктов покупатели иногда проявляют «страсть к характеристикам»: они требуют массу подробностей о продукте и склонны позитивно реагировать на них. Именно на этой стадии цикла продаж техническим экспертам, или, например, системным аналитикам, или иному персоналу по поддержке продаж часто удается повлиять на покупателя положительным образом.

Мы также обнаружили довольно любопытное соотношение между использованием характеристик и типом реакции покупателей, о чем пойдет речь в следующей главе. Однако в общем наша работа по изучению характеристик подтвердила то, о чем говорили

исследователи еще 50 лет назад. Характеристики – это маломощные высказывания, которые лишь незначительно помогают продажам (рис. 7.2). Лучше использовать выгоды, а не характеристики.

Рис. 7.2. Характеристики



Но что же такое выгоды? Не было двух авторов книг о продажах с одинаковым мнением на этот счет. Мой коллега Саймон Бейли провел месяц за чтением всех учебных программ и книг, посвященных продажам, которые нам удалось найти. Вот некоторые из числа найденных им определений.

*Выгода* показывает, как характеристика может помочь покупателю.

*Выгода* должна сокращать расходы покупателя.

*Выгода* есть утверждение, удовлетворяющее потребность.

*Выгода* должна взывать к личным потребностям покупателя, а не к потребностям организации или отдела.

*Выгода* – это то, что вы можете предложить покупателю, тогда как ваши конкуренты не могут.

*Выгода* создает мотив покупки.

Есть множество других определений. Некоторые из них делают упор на финансовую составляющую, некоторые – на личное желание, другие допускают любое развитие характеристики. Например объяснение, как ее можно использовать. Лично мне больше всего понравилось определение менеджера по продажам компании Honeywell: «Выгодой можно назвать все, что можно сказать покупателю и что будет лучше характеристики».

### Какое из определений выгоды верно ?

Какое из множества определений выгоды считать лучшим? То, которое дает наилучший эффект. Есть ли среди них такое, что чаще наблюдается именно в успешных встречах? Мы решили проверить это, понаблюдав и подсчитав, как часто различные типы выгод используются в ходе удачных и неудачных встреч. После нескольких экспериментов с полудюжиной разных определений мы выбрали два для проведения основного исследовательского теста. Вот они.

*Выгода типа А.* Показывает, каким образом продукт или услуга может быть использована или может помочь покупателю.

*Выгода типа В.* Показывает, каким образом продукт или услуга удовлетворяет явную потребность, выраженную покупателем.

Мы выбрали определение выгоды типа А, потому что оно чаще всего встречалось в

лучших программах по обучению продажам. Большинство читателей этой книги учили использовать выгоды типа А. Определение выгоды типа В было нашим собственным изобретением. Мы остановились на нем, понаблюдав за крупными продажами тысяч успешных продавцов и проанализировав их высказывания о предлагаемых продуктах.

На первый взгляд может показаться, что эти два определения очень похожи. Однако их воздействие на покупателя абсолютно разное, поэтому имеет смысл подробно рассмотреть каждое определение. Предположим, к примеру, что я продаю вам компьютерную систему и говорю: «Я предполагаю, вы хотите 32-битную систему мощностью как наша система Suprox, потому что если вы пользуетесь графикой, то сможете работать гораздо быстрее». Утверждение какого типа я представил, А или В? Это не может быть тип В, ибо я лишь предположил, что вам нужна более быстрая графика, однако вы не выразили явно потребность в графике, не говоря уж о скорости работы с ней. Возьмем другой пример. Вы говорите мне, что испытываете проблемы с надежностью имеющейся машины. Я отвечаю: «Так как наша машина Suprox использует высоконадежные компоненты нового поколения, она сможет решить вашу проблему». Какого типа это утверждение? На этот раз вы точно выразили потребность. Вы сказали мне, что существующая машина ненадежна. Однако выразили ли вы явную потребность? Нет: ваша фраза о проблеме с надежностью имеющейся машины выражала скрытую потребность (проблему, трудность или неудовлетворение). Соответственно, мое утверждение удовлетворяло в данном случае скрытую, а не явную потребность. Опять же, мы вынуждены отнести это утверждение к выгодам типа А, а не В.

#### **Насколько важна разница между выгодами типа А и В ?**

Проводя исследование, мы обнаружили, что выгоды типа А оказывали непосредственное влияние на успех в небольших продажах, однако очень слабо влияли на успех крупных сделок. Причину этого явления мы рассмотрим позднее. Выгоды типа В существенно влияли на успех продаж любых размеров. Не знаю, как вы, но лично я частенько путал буквенные обозначения типов при классификации выгод и, кстати, был в этом не одинок. Поэтому вскоре мы решили во избежание дальнейших затруднений присвоить типам выгод описательные названия. Выгоды типа А были названы преимуществами, а выгоды типа В – выгодами, ибо последние так сильно влияли на успех, что было решено сохранить за ними собственное название.

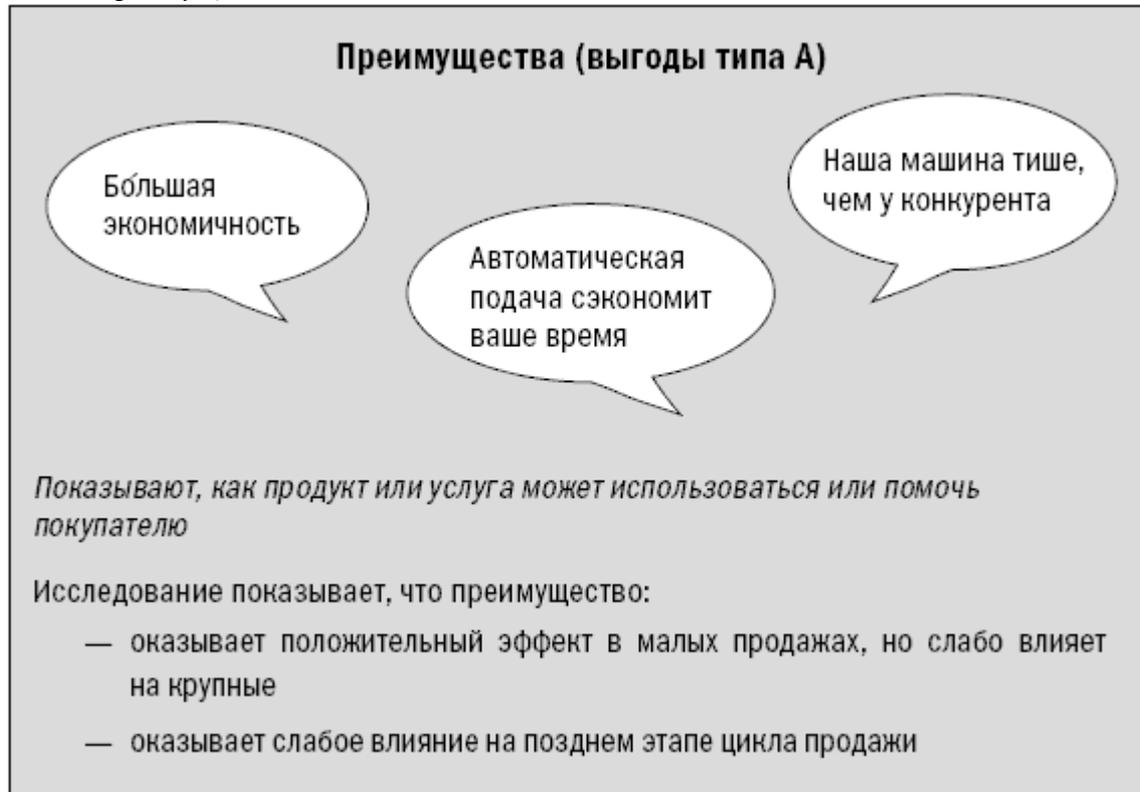
По результатам нашего исследования мы выделили три типа утверждений, которые можно использовать для демонстрации возможностей, как показано на рис. 7.3.

*Рис. 7.3. Характеристики, преимущества и выгоды*

Поведение	Определение	Влияние	
		на малые продажи	на крупные продажи
<b>Характеристики</b>	описывают факты, данные, свойства продукта	умеренно позитивное	нейтральное или умеренно негативное
<b>Преимущества (выгоды типа А)</b>	показывают, как продукты, услуги или их характеристики могут использоваться покупателем или помочь ему	позитивное	умеренно позитивное
<b>Выгоды (выгоды типа В)</b>	показывают, как продукты или услуги удовлетворяют явные потребности, высказанные покупателем	крайне позитивное	крайне позитивное

Если вы проходили обучение продажам в последние двадцать лет, вас, вероятно, учили активно пользоваться выгодами типа А – утверждениями, которые в нашей книге получили название преимуществ (рис. 7.4). Преимущества, как вы видите, сильнее влияют на малые продажи, чем на крупные, которые и являются основной темой этой книги. Вы почти наверняка обнаружите некоторую путаницу в заученных ранее определениях.

*Рис. 7.4. Преимущества*



Большинство продавцов, с которыми мне довелось работать, терпеть не могли игру слов, уловки и каламбуры, когда речь заходила об определениях. Я не виню их, однако в данном случае определения играют жизненно важную роль. В последующих главах вы ознакомитесь с контрольными исследованиями, из которых видно, что, побуждая продавцов

использовать выгоды чаще преимуществ, мы добились роста объема продаж более чем на 30 %. Если определение основано на наборе высказываний, которые сильнее прочих влияют на покупателей, – это уже не игра слов! Поскольку данные различия очень важны, мне хотелось бы дать вам возможность проверить, хорошо ли вы их поняли, при помощи этого короткого диалога. Попробуйте определить, какие из десяти утверждений являются характеристиками, а какие – преимуществами или выгодами. Затем сверьте свои результаты с ответами в конце главы.

### **Характеристика, преимущество или выгода?**

**Продавец:** Наша система обеспечивает стабилизацию напряжения.

**Покупатель:** И что она делает?

**Продавец:** Защищает вас от резких скачков напряжения, так что при колебаниях напряжения вы не потеряете важную информацию.

**Покупатель:** Здесь это не нужно – здание оборудовано специальной проводкой, необходимой для научных разработок, поэтому есть встроенная защита от перепадов напряжения в сети.

**Продавец:** Но я уверен, что вам пригодится резервная память. В случае если оператор ошибется и сотрет ваши основные файлы, вы всегда сможете воспользоваться автоматическим резервированием – это позволит вам полностью исключить риск утери важнейших данных.

**Покупатель:** А сколько стоит такая конфигурация?

**Продавец:** Основная система стоит 78 тысяч долларов.

**Покупатель:** Она совместима с нашими оптическими считывающими устройствами? Мне нужно иметь возможность считывать данные источников напрямую в память.

**Продавец:** Да, вы сможете считывать текущие данные без каких-либо преобразований, так что при необходимости можно будет считывать информацию прямо в память компьютера.

**Покупатель:** Отлично. А как насчет частоты возникновения ошибок? Мне необходима частота ошибок менее 1 на 10.000.

**Продавец:** Система имеет один из самых низких на рынке уровней возникновения ошибок – менее 1 на 1 50.000, что вполне соответствует вашим пожеланиям.

**Покупатель:** Чудесно.

**Продавец:** Благодаря такой частоте вы также сможете использовать систему для повторного запуска и проверки данных других источников обработки. Таким образом, вы экономите средства, так как не нужно будет покупать отдельную систему проверки.

**Покупатель:** Не уверен в этом. У нас существуют свои особенности защиты процесса контроля данных, которые не позволяют нам получать данные от других источников.

**Продавец:** Что касается безопасности – эта система имеет восемь уровней встроенного кодирования информации.

**Покупатель:** Они определяются пользователем?

**Продавец:** Пять уровней – да, остальные три выбираются случайным образом или на временной основе. **Покупатель:** На временной основе?

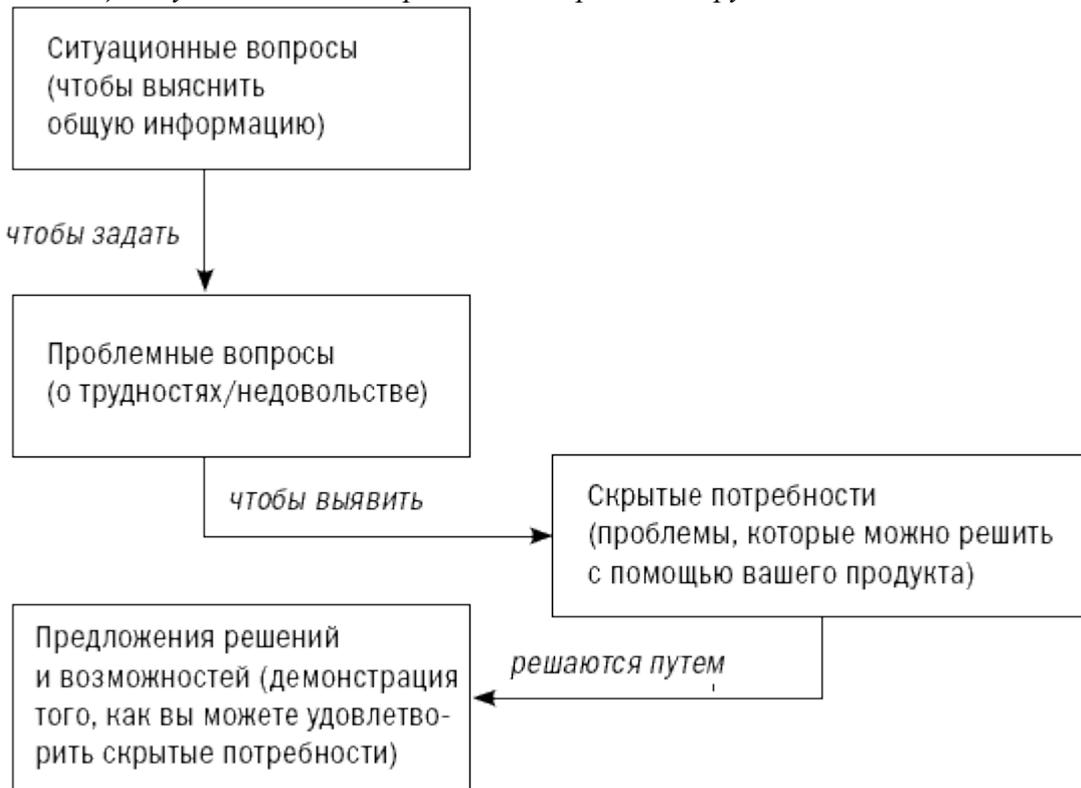
**Продавец:** Ну да. Видите ли, для таких организаций, как ваша, большой плюс хронометрической системы, построенной на временной основе, состоит в том, что вы получаете функцию одновременной автоматической рассылки кодов доступа между функционирующими устройствами. Это значит, что вашим операторам не придется запоминать новые коды, и тем не менее проникнуть в систему извне практически невозможно.

Теперь, когда вы знакомы с нашим довольно специфическим употреблением терминов «преимущество» и «выгода», давайте поподробнее рассмотрим доказательства, полученные в результате исследования.

### Почему в крупных продажах срабатывают не преимущества, а выгоды

Мы уже говорили, что преимущества – высказывания, которые поясняют, как использовать ваш продукт или как он может помочь покупателю, – гораздо больше влияют на малые продажи, чем на крупные. Почему? Кажется странным, что их влияние в крупных продажах настолько меньше. Наиболее вероятное объяснение заставляет нас опять обратиться к моделям, рассмотренным в шестой главе. Помните, мы показывали, как можно достигнуть успеха в небольшой продаже, используя ситуационные и проблемные вопросы для выявления скрытых потребностей и потом предлагая решения (см. рис. 7.5)?

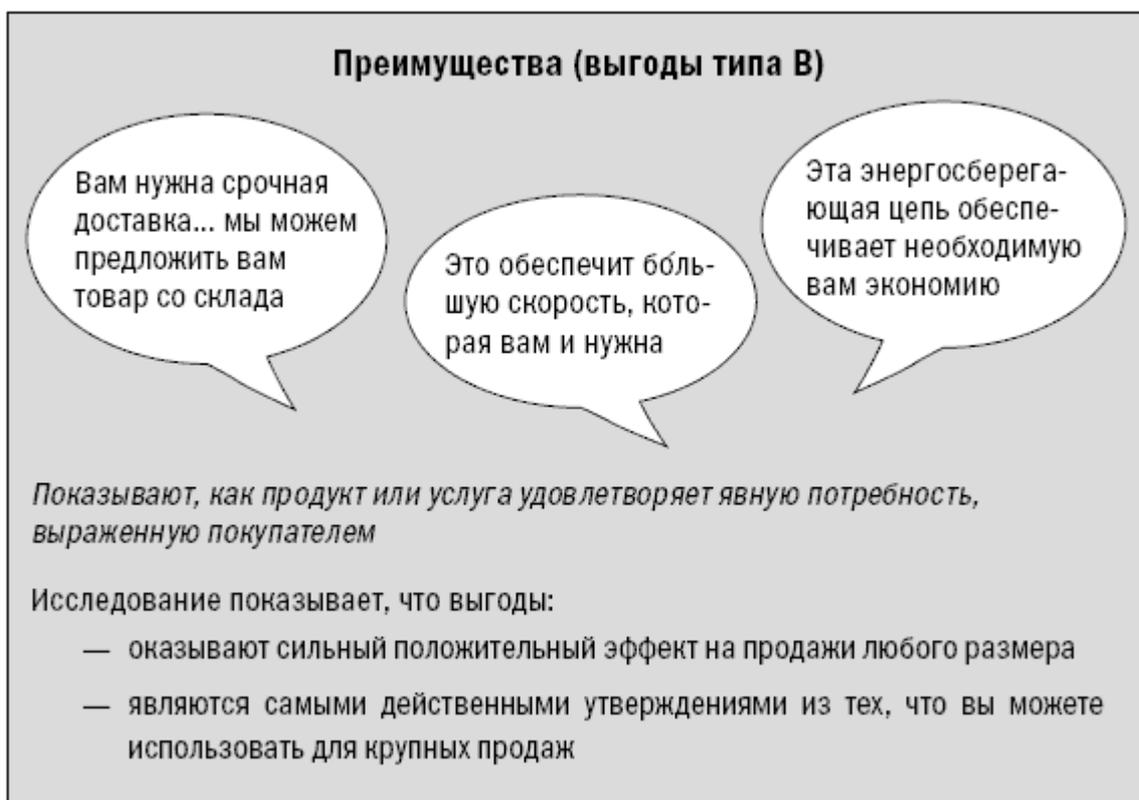
Рис. 7.5. Рецепт успеха в малых продажах и провала в крупных



Как классифицировать эти решения с точки зрения преимуществ и выгод? Ведь мы убедились, что предложить выгоду возможно только для явной потребности, выраженной покупателем. Значит, решения, предлагаемые для скрытой потребности, могут быть классифицированы лишь как характеристики или преимущества. Мы убедились, что в крупных продажах неэффективно предлагать решения для скрытых потребностей, поэтому использование характеристик и преимуществ, отлично срабатывающее в малых продажах, скорее всего будет неэффективно в более крупных сделках.

Таким образом, в крупных продажах более действенны выгоды (рис. 7.6). Чтобы предоставить выгоду, вы должны иметь явную потребность. Однако ее необходимо, как правило, развить из скрытой потребности при помощи извлекающих и направляющих вопросов. Использование выгод, как мы их понимаем, неотделимо от способа развития потребностей. У моих коллег из Nuthwaite во время тренингов просили совета, как дать больше выгод. Ответ прост: «Развивайте явные потребности, и выгоды появятся сами». Если вы можете заставить своих покупателей сказать: «Я хочу это», несложно предоставить выгоду, ответив: «Мы можем вам это дать».

Рис. 7.6. Выгоды



### **Выгоды и успех встречи**

Одно из наших ранних исследований, подтвердившее силу воздействия выгод, проводилось в нескольких высокотехнологичных компаниях из Европы и Северной Америки.

*Рис. 7.7. Отношения между выгодами и результатами в 5000 встреч в сфере высоких технологий*

*Встречи были разбиты на*



Диаграмма показывает отношение количества выгод к продажам

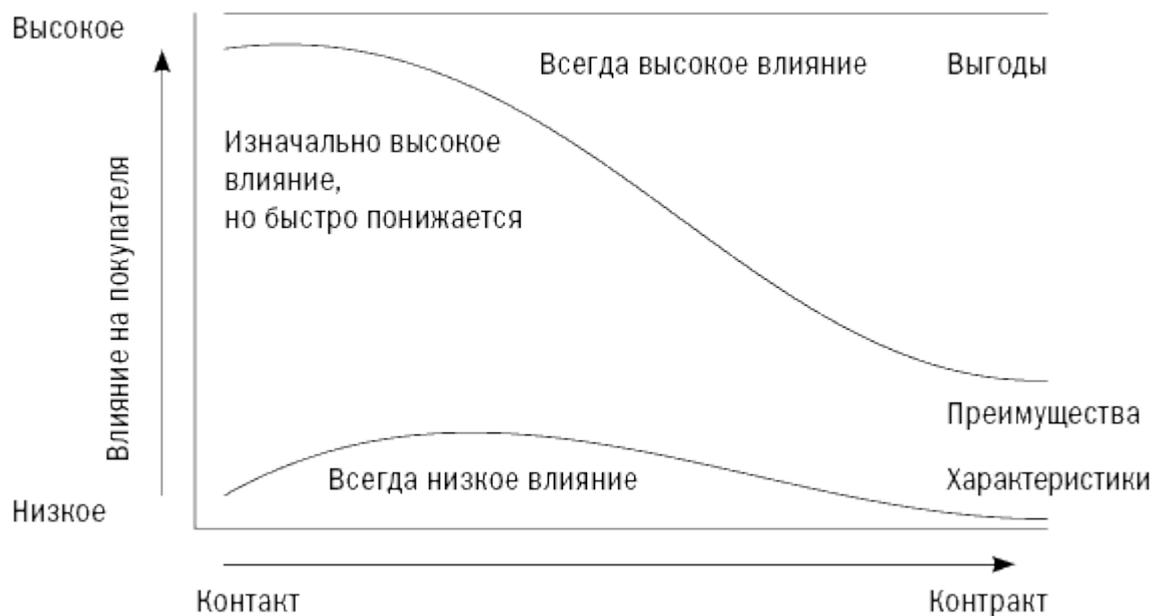
Мы проанализировали 5 тысяч встреч, сравнив количество выгод, предложенных на каждой из встреч, с ее результатом. Результаты показаны на рис. 7.7.

Выяснилось, что выгоды (помните, что мы определяем выгоды как высказывание, показывающее, насколько вы можете удовлетворить *высказанную явную потребность*) значительно чаще предлагались на встречах, которые привели к заказу и прогрессу. И наоборот, количество преимуществ (показывающих, как ваш продукт может помочь покупателю или использоваться им, – многих из нас учили называть это выгодами) было примерно одинаковым в удачных и неудачных встречах.

### **Характеристики, преимущества и выгоды в более продолжительном цикле продаж**

Одна из любопытных находок нашего исследования состоит в том, что влияние характеристик и выгод на покупателя однородно в течение цикла продаж, тогда как влияние преимуществ непостоянно (рис. 7.8).

Рис. 7.8. Характеристики, преимущества и выгоды в течение цикла продаж



Мы работали с одной из ведущих мировых компаний, специализирующейся на оргтехнике, и частью нашего исследования было измерение воздействия различных типов поведения во время продажи в различных точках цикла продаж. Средний цикл продажи в этой организации составлял 7,8 встречи. Исследователи компании, сотрудничавшие с командой Nuthwaite, сопровождали продавцов на встречах на разных стадиях цикла продаж. Они наблюдали, с какой частотой каждый продавец использует характеристики, преимущества и выгоды, затем сравнивали эти данные с результатом каждой встречи. Технически это выражается в том, что вертикальная ось диаграммы действительно показывает уровень значимости каждого типа поведения, измеренного рядом непараметрических тестов. Выражаясь более простыми словами, чем выше конкретный тип поведения располагается на этой оси, тем вероятнее он поможет вам продавать.

Как видите, характеристики слабо влияют на покупателя на протяжении цикла продажи. Выгоды, наоборот, оказывают сильное влияние, когда бы ни употреблялись. Исключение составляют преимущества. Мы выяснили, что в начальной стадии цикла, особенно во время первой встречи, по статистике, преимущества умеренно положительно влияют на успех встречи. Иначе говоря, преимущества положительно действуют на покупателя во время первой встречи – продавцы, использовавшие большое количество преимуществ, имели большую возможность продвинуться вперед, чем получить отсрочку или отказ. Однако по мере продвижения цикла воздействие преимуществ на покупателя ослабевало и в конце цикла достигало уровня влияния характеристик.

### **Почему преимущества теряют силу ?**

Честно говоря, я не знаю точно, почему преимущества в начале встречи воздействуют на покупателя эффективнее, чем в конце. Это одна из находок, по поводу которых исследовательская команда Nuthwaite до сих пор спорит, собираясь вместе. Возможно, причина в том, что при первой встрече покупатель скорее ожидает услышать информацию о продукте, а не обсуждать потребности. Уверен, что и вы в своей практике встречались с такими покупателями, которые начинали разговор словами «Расскажите мне все о вашем продукте...». Мне попадались покупатели, не желавшие обсуждать потребности, до тех пор пока не узнают побольше о тех продуктах, которые я мог им предложить.

Другое возможное объяснение состоит в том, что многие продавцы, использующие преимущества на раннем этапе встречи, поступают так потому, что полны энтузиазма и восторженности относительно своего продукта. Они не могут дождаться, когда начнут разговор о решениях. Короче говоря, энтузиазм поддерживает их как минимум до того

момента, когда покупатель соглашается на следующий шаг в цикле продажи. Однако если они и дальше продолжают использовать продуктоориентированный подход, то не могут отвечать на потребности покупателя, чем и способствуют снижению эффективности преимуществ.

Есть и другая возможность: как мы ранее убедились, пре имущества забываются вскоре после встречи, то есть их действие временно, тогда как выгоды, наоборот, продолжают влиять на покупателя в промежутке между встречами, потому что их связь с явными потребностями вынуждает покупателя помнить их.

Какова бы ни была причина, уверен, что вы сталкивались с этим феноменом в действии. Типичный пример – настойчивый, агрессивный человек, которому важнее продать продукт, а не удовлетворить потребности покупателя. Люди такого склада часто достигают успеха на ранних этапах продажи. Думаю, вам, как и мне, приходилось слышать истории из уст таких продавцов о том, как они буквально на первой встрече с новым покупателем поразили его потрясающей презентацией продукта, который сможет решить все его проблемы. Но сколько таких многообещающих начальных успехов завершилось заказами? Меньше, чем вы предполагаете. И наиболее вероятная причина в том, что стиль работы продавца, использовавшего большое количество преимуществ, помогал продаже только на начальном этапе встречи, но по мере ее развития утрачивал свою эффективность. Тем не менее, какими бы ни были объяснения, исследование установило простой, но важный факт. Преимущества менее действенны, чем выгоды, на протяжении всего цикла продажи. Никогда не стоит предлагать покупателю преимущество, если вы можете пойти дальше и предложить ему выгоду.

### **Продажа новых продуктов**

Существует одна область демонстрации возможностей, в которой редко удается преуспевать даже опытным продавцам. Эта область жизненно важна для успеха большинства организаций и является источником вечного недовольства и разочарования руководства. Я говорю о запуске в продажу нового продукта. Вновь и вновь руководители просят меня и моих коллег из Huthwaite объяснить, почему новый продукт не оправдал возложенных на него надежд. «Что же не так? – спрашивают они. – Мы были уверены в реалистичности наших прогнозов, и сейчас, спустя шесть месяцев после введения нового продукта, мы выполнили план менее чем на 50 %. Виноват продукт? Или торговый персонал? Что пошло не так?» Изучив многочисленные внедрения в продажу новых продуктов, мы пришли к выводу, что единственную и главную причину плохих результатов на ранней стадии появления продукта можно объяснить с точки зрения характеристик, преимуществ и выгод.

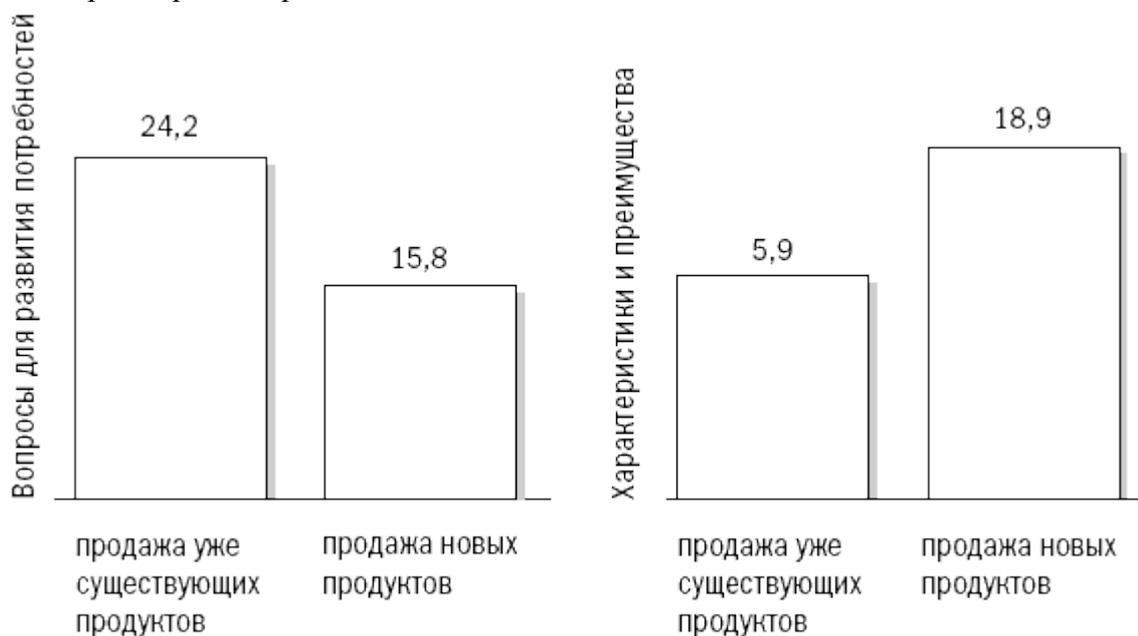
Каким образом обычно отдел по маркетингу представляет новый продукт торговому персоналу? Они созывают сотрудников и рассказывают о появлении этого потрясающего нового продукта. Они описывают все его характеристики и преимущества, все плюсы и минусы. И что потом делают продавцы? Они заражаются восторгом по поводу нового продукта и идут продавать его. Как они действуют с покупателями? Передают информацию о продукте точно так же, как получили ее сами. Вместо того чтобы задавать вопросы для развития потребностей, они сразу переходят к описанию восхитительных характеристик и преимуществ, предоставляемых данным продуктом.

На рис. 7.9 представлены объединенные данные, полученные при анализе серии запусков в продажу новых продуктов. Как видно из этих данных, среднее количество характеристик и преимуществ, используемых продавцами, в три раза больше по сравнению с их количеством при продаже уже известных продуктов. Это доказательство позволяет предположить, что внимание продавцов сконцентрировано в основном на продукте, а не на покупателе. Честно говоря, я и сам так делал, да и вы, наверное, тоже. Каждый раз при внедрении нового продукта вся команда Huthwaite приходила в возбуждение и восторг, мы не могли сдержаться, чтобы не рассказать о новинке нашим клиентам. И подобно многим другим компаниям, мы удивлялись, что, несмотря на наш энтузиазм, продукт не про давался.

Теперь мы понимаем, что слишком сосредоточивались на продукте, описывая только характеристики и преимущества последнего. Как мы убедились в этой главе, подобная стратегия неэффективна в крупных продажах.

Нам представилась интересная возможность проверить, могут ли дополнительные характеристики и преимущества действительно быть причиной медленного роста продаж нового продукта.

*Рис. 7.9. При продаже новых продуктов количество вопросов сокращается, а количество характеристик растет*



Это случилось, когда известная на медицинском рынке компания пригласила нас провести эксперимент с внедрением одного из их новых продуктов. Продукт оказался сложным и дорогим диагностическим оборудованием. Он, несомненно, относился к категории крупных продаж. Большинству продавцов прибор был представлен самым обычным способом: отдел маркетинга провел презентацию характеристик и преимуществ продукта. Однако небольшую экспериментальную группу продавцов нам разрешили ознакомить с новым продуктом иным способом. Вместо того чтобы показывать им продукт и описывать его характеристики и преимущества, мы даже не дали им увидеть, что они будут продавать. «Это не важно, – сказали мы. – Важно другое – то, что этот прибор создан, чтобы решить проблемы врачей, которые им пользуются». Затем мы перечислили проблемы, решаемые с помощью этого прибора, и потребности, которые он удовлетворяет. В конце мы попросили участников нашей группы составить список клиентов, которые могли иметь такие проблемы, и с учетом последних сформулировать извлекающие и направляющие вопросы, которые затем будут использованы на встрече. Начиная знакомство с продуктом с проблем, решаемых с его помощью, и способа их исследования, мы смогли переместить внимание нашей маленькой группы продавцов с самого продукта на потребности покупателя. Эффективность подобной стратегии подтверждается результатами продаж. В течение первого года со дня выхода на рынок нового продукта количество продаж, произведенных нашей группой, на 54 % превышало этот показатель у остальных групп продавцов.

Исследование новых продуктов также прояснило одно обстоятельство, долгие годы остававшееся загадкой для меня. Некоторые люди, отлично продававшие новинку, циничнее других относились к ее внедрению. Помнится, несколько лет назад я присутствовал при внедрении нового продукта в Акапулько. Мероприятие было великолепно. По залу толпами бродили известные артисты, представители средств массовой информации, специалисты по связям с общественностью, информационные консультанты и прочие высокооплачиваемые личности, которых пригласили за огромные гонорары. Продавцы, с нетерпением ждавшие великого дня, проходили в главный зал, чтобы утонуть в одном из самых феерических и

сенсационно дорогих потоков характеристик за десятилетие. Я очень расстроился из-за огромных расходов моего клиента, устроившего неэффективный обмен информацией о новом продукте между продавцами, поэтому решил выйти и где-нибудь в тишине дожидаться финала представления. Присев около бассейна, я заметил двух людей, ускользнувших с той же презентации. Из разговора с ними выяснилось, что оба очень опытные продавцы. «Просто опять новый продукт, – сказал один. – Когда суматоха уляжется, я вернусь и узнаю, кого из покупателей он заинтересовал».

Этот человек явно не собирался лезть в ловушку игнорирования потребностей покупателя в пользу характеристик и преимуществ.

Вы когда-нибудь замечали, что продажи вдруг начинают расти именно в тот момент, когда разочарование в новом продукте со стороны продавцов и утрата ими энтузиазма достигают своей критической точки? По этому поводу мне вспоминается случай, когда меня привлекли к внедрению нового большого копировального аппарата. Тогда мне казалось странным, что пока продавцы сохраняли свой запал относительно нового продукта, его продажи не двигались. В тот момент, когда все начали говорить: «В этом новом аппарате нет ничего особенного», результаты резко изменились в лучшую сторону. Я не мог этого объяснить, ибо сей факт, на мой взгляд, противоречил здравому смыслу. Теперь мне очевиден механизм загадочного феномена. Пока продукт новый, ему пророчат небывалый успех, продавцы полны энтузиазма и уделяют массу времени его освоению. Но как только они лишаются иллюзий относительно новинки, их внимание переключается с продукта обратно на покупателя.

Это урок для всех, кто беспокоится об успешном внедрении продукта. Взяв за основу исследование Huthwaite, несколько наших крупных мультинациональных клиентов теперь просят внедрить продукт новым методом. Во время представления новых продуктов продавцам, вместо того чтобы раскрывать характеристики и преимущества, они сосредотачиваются на определении проблем, которые призван решить данный продукт, и на вопросах, которые выявят и разовьют эти проблемы. Доказана эффективность этого метода, способствующего быстрому росту продаж нового продукта.

## **Техники, которые помогут вам продавать**

Какие основные положения, раскрытые в этой главе, помогут вам эффективнее продемонстрировать свои возможности в крупных продажах? Ниже я представляю их вам в форме трех практических советов.

### **1. Не демонстрируйте возможности слишком рано**

В небольших продажах вы можете выявить проблему и для ее решения сразу перейти к преимуществам. Как мы убедились, в крупных продажах этот метод не работает: здесь, прежде чем предлагать решение, необходимо развить скрытые потребности при помощи извлекающих и направляющих вопросов. Слишком рано представленные возможности – наиболее распространенная ошибка в работе с крупными клиентами. Положение усугубляют покупатели, поощряя вас предлагать им решения без учета потребностей. «Просто приходите и сделайте презентацию о своем продукте, – просят они, – а мы уж решим, соответствует ли он нашим потребностям». Если вас вынуждают делать презентации характеристик и преимуществ на ранней стадии цикла продаж, всегда старайтесь добиться как минимум одной предварительной встречи с ключевым представителем клиента – для выявления потребностей, чтобы ваша презентация содержала хоть какие-то выгоды.

### **2. Остерегайтесь преимуществ**

Большинство тренингов по продажам основано на моделях, подходящих для малых продаж, и эти модели поощряют предложение преимуществ во время продаж. На тренингах такие высказывания называют выгодами, что лишь усложняет дело. Не позволяйте себя

запутать, помните, что в крупных продажах действительны те утверждения, которые показывают, что вы можете удовлетворить явные потребности. Не заблуждайтесь, надеясь, что, не сумев выявить и удовлетворить эти потребности, вы исправите положение, предложив покупателю множество выгод.

### **3. Будьте осторожны с новыми продуктами**

Большинство продавцов новых продуктов обрушивают на покупателя слишком много характеристик и преимуществ. Не уподобляйтесь им. Вместо этого задайтесь вопросом: «Какие проблемы он решает?» Определив проблемы, вы сможете планировать вопросы по методу СПИН для развития явных потребностей. Попробуйте. Эффективность вашей работы существенно возрастет.

### **Ответы на тест по различению характеристик, преимуществ и выгод (с. 150–151)**

1. *Характеристика* . Сбалансированная стабилизация напряжения является информацией о системе. Высказывание не объясняет, каким образом использовать стабилизацию или как она может помочь покупателю.

2. *Преимущество* . Это высказывание показывает, каким образом использовать характеристику из пункта 1 или как она может помочь покупателю. Это не выгода, ибо покупатель не выразил явной потребности в стабилизации.

3. *Преимущество* . Высказывание показывает, каким образом использовать резервную память или как она может помочь покупателю, так что это больше, чем просто характеристика. Однако мы не можем назвать его выгодой из-за отсутствия доказательств, что покупатель выразил явную потребность в резервной памяти.

4. *Характеристика* . Высказывания о цене, как в этом случае, являются фактом или данными о продукте, так что мы можем классифицировать их как характеристики.

5. *Выгода* . В предыдущем высказывании покупатель выразил явную потребность: «Мне необходимо иметь возможность считывать исходные данные прямо в память». Тем самым покупатель поясняет, каким образом продукт может удовлетворить его явную потребность.

6. *Выгода* . Покупатель опять выражает явную потребность (ошибок меньше чем 1 на 10.000). Продавец показывает, что его продукт способен полностью удовлетворить эту потребность.

7. *Преимущество* . Продавец показывает иной способ, как использовать низкий процент ошибок, и как этот способ может помочь покупателю. Однако следующее высказывание покупателя свидетельствует о том, что этот способ не удовлетворяет его потребностей.

8. *Характеристика* . Сведения о продукте.

10. *Характеристика* . Дальнейшие сведения о продукте.

11. *Преимущество* . Продавец показывает, каким образом характеристика кодирования по времени может быть полезна покупателю.

## **8. Предотвращение возражений**

Во время посещения учебного центра одной ведущей мультинациональной компании меня пригласили посмотреть тренинг по продажам в действии. Вместо того чтобы выбрать курс по продвинутым системам продаж, как ожидала приглашающая сторона, я попросил разрешения присутствовать на типичной программе по освоению базовых навыков, разработанной для новых продавцов. Тихонько пройдя в конец комнаты, я огляделся: все слушатели сидели с неестественным выражением внимательной заинтересованности, которая обычно свойственна лишь новичкам. Инструктор, недавно получивший

продвижение по службе и сменивший практику на теорию, решительно развивал любимую тему – работу с возражениями. Более типичную картину сложно было пред ставить. Именно так выглядит второй день занятий основного курса продаж в любой крупной компании.

«Профессиональный продавец, – начал инструктор, – приветствует возражения, ибо они подтверждают интерес покупателя. На самом деле чем больше возражений вы получите, тем легче вам будет продавать». Слушатели, естественно, были удивлены, однако законспектировали это утверждение. Я мысленно издал протяжный стон, внешне сохраняя дежурную улыбку посетителя. Прямо передо мной новое поколение продавцов впитывало один из самых ложных мифов о продаже. Однако, присутствуя здесь в качестве посетителя, я не стал вмешиваться с комментариями в происходящее, так что, слушая о техниках управления возражениями, улыбался еще целый час до перерыва на кофе.

Во время перерыва я поговорил с инструктором. «Вы верите в то, о чем только что здесь рассказывали?» – поинтересовался я. «О том, что чем больше возражений, тем легче продавать? Да, – ответил он. – Если бы не верил, то не стал бы учить этому других». Я был озадачен. Очевидно, что мы с инструктором имели прямо противоположные мнения по поводу управления возражениями. Легче было просто бросить это дело, но инструктор был так любезен, что пригласил меня в класс, и я почувствовал себя в долгу перед ним. «Вы были успешным продавцом в течение нескольких лет, не так ли?» – спросил я. «Да, – ответил он гордо. – Я проработал в компании пять лет и три последних года входил в Клуб Президента». – «Оглянитесь на собственный опыт продаж, – настойчиво попросил я. – Пять лет назад, будучи новичком, вы получали больше или меньше возражений, чем сейчас?» Он на минуту задумался. «Думаю, больше, – наконец последовал ответ. – Первые два года, когда я только начинал, возражения и претензии поступали практически постоянно». – «В течение этих первых двух лет, когда вы постоянно сталкивались с возражениями, у вас были хорошие показатели по продажам?!» – «Нет, – в его интонациях сквозило недовольство. – На самом деле продажи шли неважно до начала третьего года работы в компании». Я не отступал: «То есть на третий год вы работали намного лучше?» – «Да, в тот год я впервые попал в Клуб Президента». – «А что с претензиями и возражениями? Судя по вашим словам, наибольшее число их приходится как раз на первые два года. Как это увязать с тем, что вы рассказывали ученикам, будто чем больше возражений, тем удачнее встреча?» Немного подумав, инструктор ответил: «Вы правы, вспоминаю, что больше всего возражений я получал в первые неудачные годы. Возможно, я не тому учу людей».

Я не мог не восхищаться им, ибо благодаря потрясающей человеческой способности отвергать нежелательные доказательства большинство людей уклонились бы от разговора, продолжая отстаивать изначальную позицию. Однако ученики вернулись в класс, так что времени закончить разговор с инструктором о работе с возражениями не было. Будь у меня больше времени, я бы сказал ему, что:

– управление возражениями – менее важный навык, чем утверждают на большинстве тренингов;

– возражения, вопреки всеобщему мнению, чаще всего вызваны самим продавцом, а не покупателем;

– в среднестатистической команде продавцов обычно есть один, получающий в десять раз больше возражений за час продажи, чем любой из участников этой команды;

– опытные продавцы получают мало возражений, ибо умеют вовремя предотвращать возражения, тем самым исключая необходимость работать с ними.

Для объяснения этих выводов мне придется вернуться к на шей дискуссии о характеристиках, преимуществах и выгодах. Вспомните определения этих трех типов поведения и их связь с успехом в продажах различного размера (см. рис. 8.1).

*Рис. 8.1. Характеристики, преимущества и выгоды*

Поведение	Определение	Влияние	
		на малые продажи	на крупные продажи
<b>Характеристики</b>	описывают факты, данные, свойства продукта	умеренно позитивное	нейтральное или умеренно негативное
<b>Преимущества (выгоды типа А)</b>	показывают, как продукты, услуги или их характеристики могут использоваться покупателем или помочь ему	позитивное	умеренно позитивное
<b>Выгоды (выгоды типа В)</b>	показывают, как продукты или услуги удовлетворяют явные потребности, высказанные покупателем	крайне позитивное	крайне позитивное

Одна из моих коллег, Линда Марш, провела исследование с целью выявить наличие или отсутствие статистически значимых связей между каждым из вышеназванных типов поведения и наиболее вероятной реакцией на них со стороны покупателей. Напри мер, если продавцы используют много характеристик на встречах, реагируют ли покупатели так же, как на встречах с меньшим количеством характеристик? Выяснилось, что каждый тип поведения – характеристики, преимущества и выгоды – вызывает раз личную ответную реакцию со стороны покупателя (рис. 8.2).

*Рис. 8.2. Наиболее вероятное воздействие характеристик, преимуществ и выгод на покупателей*

Поведение продавца	Наиболее вероятная ответная реакция покупателя
Характеристики	Обеспокоенность ценой
Преимущества	Возражения
Выгоды	Поддержка/одобрение

### **Характеристики и беспокойство по поводу цены**

Беспокойство по поводу цены возникает у покупателей чаще всего во время встреч, на которых продавец предоставляет много характеристик. Почему? Вероятно, характеристики обостряют внимание покупателя к цене. Это неплохо в том случае, если вы продаете недорогие товары, у которых достаточно много характеристик. Обдумайте психологическую составляющую рекламы на рис. 8.3.

*Рис. 8.3. Предлагаем характеристики недорогих продуктов*

## Мужские часы-калькулятор

- Сложение
- Вычитание
- Деление
- Умножение
- Функция расчета процентной наценки или скидки

### Плюсы:

- Музыкальный будильник
- Месяц, текущая дата, день недели
- Полный шестизнаковый дисплей, показывающий часы, минуты, секунды
- Секундомер с круговым таймером (с точностью до сотых долей секунды)
- 24-часовое измерение времени (военная модификация)
- Подсветка для использования в темное время суток



Цена  
со скидкой

**14<sup>95</sup>**

Продукты, обладающие большим количеством характеристик, можно продавать способом, который подходит для недорогих товаров. Представьте себе телевизионную рекламу. «Мы предоставляем опции умножения, деления, вычитания... И как вы думаете, по какой цене? Не отвечайте! Вы также получаете функцию расчета процентной наценки и скидки, которой не всегда снабжены часы ценой в десять раз дороже!

Мы также предоставим вам...» История показывает, что использование характеристик такого типа способствует продаже недорогих товаров. Почему? Потому что характеристики повышают восприимчивость к цене. Прослушав полный перечень характеристик, покупатель ожидает увидеть высокую цену. В случае если продукт оказывается намного дешевле, чем конкурирующие товары, обостренная восприимчивость к цене провоцирует положительную реакцию покупателя на маленькую цифру в ценнике.

Я выбрал пример с часами, а не с каким-либо индустриальным продуктом, потому что часы – это особый случай. Ни в каком другом известном мне секторе рынка я не встречал такой огромной разницы в цене между конкурирующими товарами. Следующая реклама (рис. 8.4) предлагает часы ценой в двадцать раз дороже предыдущих.

Вы думаете, что с большей вероятностью купили бы эти часы, если бы реклама предоставляла перечень характеристик вам в по мощь? Не в этой жизни! Сомнение по поводу цены дорогостоящих имиджевых товаров, спровоцированное характеристиками, уменьшает вероятность покупки этих товаров. Перечень характеристик, возможно, заставит вас спросить себя, стоят ли дорогие часы того, чтобы их покупать.

### **Слишком много характеристик : исследование одного случая**

Отношение между характеристиками и обеспокоенностью ценой – не просто теоретический вопрос, касающийся исключительно рекламодателей. Оно имеет определенное значение для стратегии продаж. Одна из крупнейших мультинациональных компаний США однажды пригласила нас помочь в решении некой проблемы. Они столкнулись с сильной конкуренцией со стороны японцев на основном рынке, особенно в нижнем сегменте ассортимента продукции.

*Рис 8.4. Отсутствие характеристик в случае с дорогими продуктами*



*Вдохновение, украсившее жизнь: истинный гений Лассаля создал новую коллекцию ультратонких мужских и женских моделей по цене около \$200. Информация для авторизованных дилеров на обороте.*

Японская продукция обладала большим количеством характеристик и стоила дешевле американских аналогов. Когда до ля рынка американской продукции стала сокращаться, американцы задумались о возможностях снизить цену. Один из привлекательных вариантов – представить новый продукт с бóльшим, чем у восточных конкурентов, количеством характеристик. Подобный продукт был бы по-прежнему немного дороже, однако из-за добавленных характеристик обеспечил бы более сильное предложение на рынке.

Но кто должен продавать этот новый продукт? Компания решила нанять часть

продавцов конкурентов. В конце концов, никто не умел продавать такую технику с огромным количеством характеристик лучше, чем продавцы, успешно делавшие это для японской компании-конкурента. Идея показалась вполне достойной воплощения: нанимая себе опытных продавцов, фирма одновременно ослабляла конкурентов. Компания нашла конкурентоспособных продавцов, успешно торговавших более дешевой японской продукцией, и успешно переманила их к себе.

К сожалению, результаты продаж новых продавцов оказались неудовлетворительными. Гении конкурентов работали не лучше, чем собственные продавцы компании. Пытаясь разобраться в происходящем, я поговорил с несколькими сотрудниками, перешедшими от конкурентов, и выяснил, что они озадачены и подавлены неожиданным спадом своих продаж. «Все дело в цене, – считали они. – Продукт слишком дорогой, и мы постоянно получаем возражения из-за цены». И действительно, количество возражений из-за цены у них было на 30 % больше, чем у других продавцов того же самого продукта. Почему? Это явно не было простым совпадением.

Ответ заключался в использовании характеристик. Продавая более дешевые товары конкурентов, эти продавцы разработали успешный стиль продажи с использованием большого количества характеристик (которые, как мы убедились, усиливают внимание покупателя к цене). Теперь же они продавали более дорогой товар, и упор на характеристики приводил к противоположному эффекту: покупатели начинали искать, где дешевле, – и в итоге обращались к конкурентам. Я представил наши доводы директору по продажам данного подразделения. Тот недовольно заметил: «Теперь, кажется, они еще успешнее продают на благо наших конкурентов, чем когда непосредственно работали у них». Чем мы могли помочь? Учить их работать с возражениями по поводу цены было бесполезно. В данном случае возражения – всего лишь симптом. Необходимо было устранить причину и помочь этим людям адаптироваться к другому стилю продаж, который применим в торговле наиболее дорогими товарами. Мы переучили продавцов в соответствии с техникой вопросов СПИН, так что они переключились на стиль продаж с использованием большого количества выгод. В результате продажи выросли, количество возражений из-за цены сократилось, и все проблемы с ценой вскоре были забыты.

### **Лечим симптомы или причины ?**

Позвольте представить тему, к которой я буду неоднократно возвращаться в этой главе. Разрешение проблемы в продажах, подобно лечению болезни, основывается на выяснении и устранении причины, а не симптомов. В возрасте девяти лет я жил на острове Борнео. Однажды мой друг-одногодок предупредил меня, что в деревне эпидемия брюшного тифа. Каждый из нас знал только, что тиф вызывает жар. «Но я не заражусь, – заверил меня друг. – Я ем много мороженого и сохраняю прохладу». Я последовал его примеру – и заболел, съев зараженное мороженое. Самое яркое воспоминание той поры – как отец, посещая меня в больнице, объясняет мне разницу между симптомами, например высокой температурой, и причиной, в данном случае маленькой противной бактерией *Salmonella typhosa*, которая любит прятаться в мороженом. Возможно, тот эпизод сделал меня разборчивым в отношении симптомов и причин. Однако давайте предположим, что мы обучили продавцов из приведенного мной примера правильно отвечать на возражения по поводу цены. Разве в этом случае мы чего-нибудь достигли бы? Думаю, нет. Внимание покупателя к цене – всего лишь симптом. Причина – слишком большое количество характеристик. Обучение работе с возражениями предотвратило бы появление беспокойства покупателей по поводу цены не больше, чем поедание мороженого предотвращает заболевание тифом.

## **Преимущества и возражения**

Возможно, одной из самых странных находок Линды Марш оказалась сильная взаимосвязь между преимуществами и возражениями. Как вы помните, преимущества – это

высказывания, показывающие, каким образом продукты или их характеристики могут быть использованы покупателем или могут помочь ему. Высказывания такого рода многих из нас учили называть выгодами. В предыдущей главе мы показали, что преимущества оказывают положительное воздействие на малые продажи и менее эффективно воздействуют на более крупные сделки. Линде удалось найти частичное объяснение этому явлению. Преимущества создают возражения – и это одна из причин того, что они мало связаны с успехом крупных продаж.

Чтобы понять взаимосвязь между преимуществами и возражениями, давайте рассмотрим эпизод реальной встречи с целью продажи, записанной нами в Далласе в сентябре 1981 года. Я изъясил из него ссылки на компанию и сократил некоторые высказывания. Продаваемый продукт – текстовый редактор.

**Продавец** (*проблемный вопрос*): Повторный набор отнимает много времени?

**Покупатель** (*скрытая потребность*): Да, но не так много, как в Fort Worth.

**Продавец** (*преимущество*): Вот здесь наши текстовые редакторы вам бы очень помогли, так как они сокращают время повторного набора.

**Покупатель** (*возражение*): Слушайте, конечно, мы что-то набираем повторно. Но вы не заставите меня заплатить 15 тысяч долларов только для того, чтобы ускорить повторный набор.

**Продавец** (*преимущество*): Понимаю вас, однако трудозатраты на повторный набор могут подскочить до небес. Большой плюс текстовых редакторов состоит в том, что они экономят ваши деньги, делая труд ваших сотрудников более эффективным.

**Покупатель** (*возражение*): На данный момент мы работаем очень эффективно, но даже если бы я хотел повысить эффективность, то придумал бы полтора десятка других способов. У меня уже есть два текстовых редактора в офисных службах, и никто не умеет ими нормально пользоваться. От них больше проблем, чем пользы.

**Продавец** (*проблемный вопрос*): Вашим сотрудникам сложно пользоваться этими машинами?

**Покупатель** (*скрытая потребность*): Да, быстрее все набрать вручную, по старинке.

**Продавец** (*преимущество*): Мы действительно можем по мочь вам в этом вопросе. Наши машины имеют экран, так что работающие на них сотрудники будут видеть все, что делают. Не нужно запоминать коды форматирования текста: в нашей машине появляется автоматическая подсказка. Наши редакторы просты в использовании.

**Покупатель** (*возражение*): Ну, знаете ли... некоторые работающие здесь женщины с трудом управляют с пишу шей машинкой с корректирующей лентой. А вы говорите – экран! В результате будет еще больше ошибок, чем сейчас.

**Продавец** (*проблемный вопрос*): У вас сейчас очень много ошибок?

**Покупатель** (*скрытая потребность*): Достаточно. Не больше, чем в остальных конторах, но больше, чем мне бы хотелось.

**Продавец** (*преимущество*): Проверка показывает, что при наличии функций экранного редактирования и исправления ошибок, которые мы предлагаем, количество ошибок сокращается более чем на 20 процентов.

**Покупатель** (*возражение*): Да... но стоит ли оно того... всего лишь избавит нас от какого-то количества опечаток.

Что здесь произошло? Во-первых, как вы заметили, – за каждым высказанным преимуществом следует возражение. Конечно, я выбрал этот отрывок для иллюстрации своей точки зрения, на самом деле покупатель не всегда возражает в ответ на каждый довод продавца – иногда его реакция бывает положительной. Однако наше исследование показывает, что наиболее вероятной реакцией покупателя на преимущества являются возражения.

Второе замечание, касающееся приведенного примера, – характерная

последовательность типов поведения: проблемный вопрос – скрытая потребность – возражение. Мы обнаружили, что такая последовательность характерна для неудачных встреч. Давайте подробнее рассмотрим происходящее (рис. 8.5).

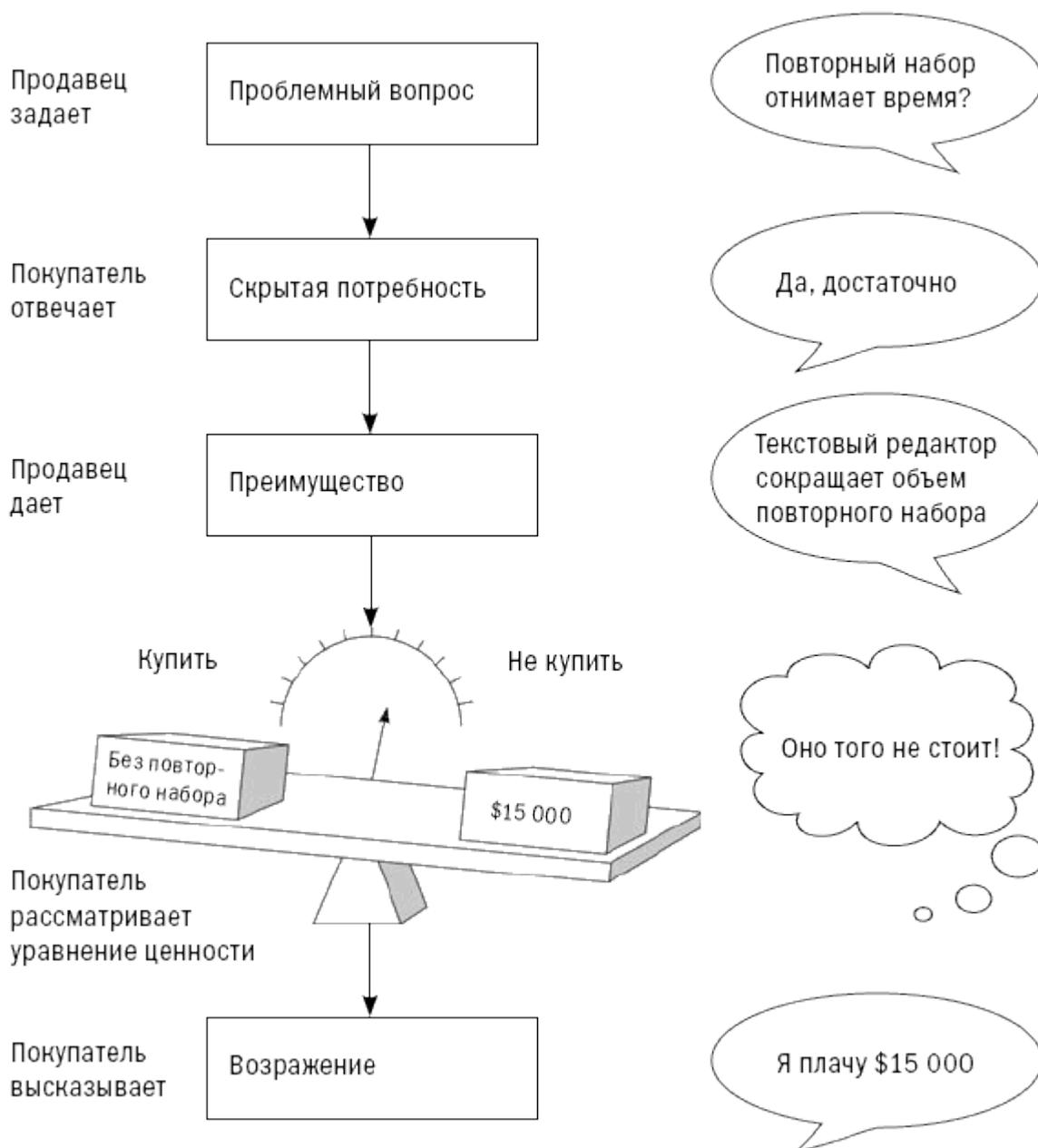
Как вы видите, основная проблема, вызывающая возражения, состоит в том, что продавец предлагает решение до того, как сформирована потребность. Покупатель не чувствует, что устранение проблемы имеет достаточную ценность, чтобы оправдать столь дорогое решение. Следовательно, когда продавец представляет покупателю преимущество, покупатель высказывает возражение.

Это объясняет положительное влияние преимуществ на успех малых продаж. Если бы текстовый редактор стоил 15 долларов вместо 15 тысяч, покупатель, возможно, отреагировал бы иначе.

### **Возвращаемся к симптомам и причинам**

Как можно помочь продавцу из приведенного примера? Казалось бы, большое количество получаемых возражений требует умения лучше управлять ими. Так, например, мы могли бы обучить его принципам управления возражениями – классической технике подтверждения, перефразирования и ответа. Или же помочь в работе с наиболее распространенными возражениями покупателей, такими как:

*Рис. 8.5. Формирование возражений*



«Ваши редакторы слишком дорогие», «Текстовые редакторы сложны в использовании», «Мои сотрудники будут сопротивляться появлению текстовых редакторов», «От текстовых редакторов больше вреда, чем пользы».

В обоих случаях мы помогаем продавцу лучше справляться с возражениями. Однако мы устраняем симптомы или причину? В приведенном примере в каждом случае возражение возникало из-за того, что продавец не сформировал в достаточной мере необходимость устранения проблемы, прежде чем предлагать варианты ее решения. Научив этого продавца работать с возражениями, мы устраним симптом, не касаясь причины. Но возбудитель болезни – в данном случае слишком поспешный переход к решениям – будет по-прежнему оказывать свое разрушительное действие.

### Лечение

Если работа с возражениями – всего лишь устранение симптома, то как добиться полного исцеления? Вот тут на помощь приходит модель СПИН. Научив продавца задавать вопросы так, чтобы они формировали ценность, мы можем предотвратить само появление возражений. Давайте я поясню свою мысль, воспользовавшись последним возражением из приведенного примера. Сначала рассмотрим, почему покупатель первым делом высказывал

возражения.

**Продавец** (*проблемный вопрос*): У вас сейчас очень много ошибок?

**Покупатель** (*скрытая потребность*): Достаточно. Не больше, чем в остальных конторах, но больше, чем мне бы хоте лось.

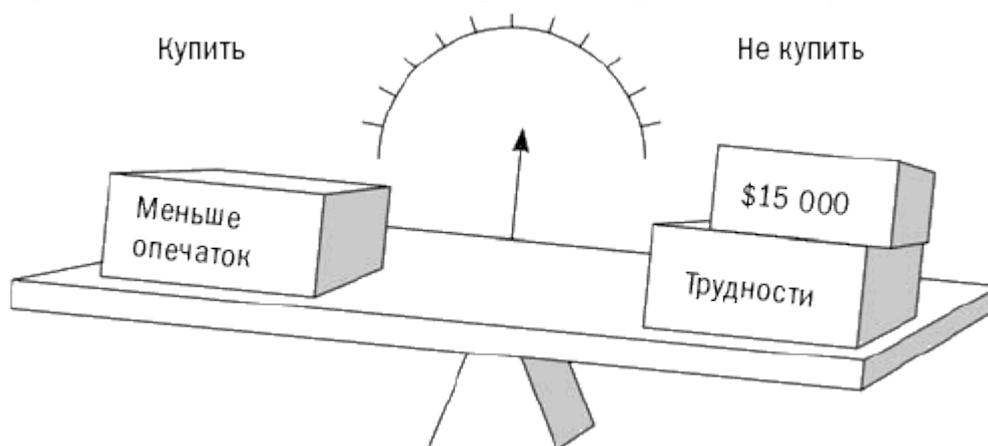
**Продавец** (*преимущество*): Проверка показывает, что при наличии функций экранного редактирования и исправления ошибок, которые мы предлагаем, количество ошибок сократится более чем на 20 процентов.

**Покупатель** (*возражение*): Да... но стоит ли оно того... всего лишь избавит нас от какого-то количества опечаток.

Покупатель высказывает возражение, потому что не ощущает достаточной ценности сокращения процента ошибок. Если бы можно было нарисовать диаграмму уравнения ценности, чтобы показать, что происходит в голове покупателя, она имела бы примерно такой вид (рис. 8.6).

Трудности, связанные с покупкой, заметно перевешивают ценность незначительного сокращения количества ошибок, поэтому покупатель составляет негативное суждение и высказывает возражение. Даже самые лучшие навыки управления возражениями не смогут повлиять на тот факт, что продавец предлагает решение, еще не сформировав ценность. Давайте посмотрим, как более опытный продавец справится с той же ситуацией.

*Рис. 8.6. Уравнение ценности (стоимость решения перевешивает проблему)*



**Продавец** (*проблемный вопрос*): У вас сейчас очень много ошибок?

**Покупатель** (*скрытая потребность*): Достаточно. Не больше, чем в остальных конторах, но больше, чем мне бы хотелось.

**Продавец** (*извлекающий вопрос*): Вы говорите «больше, чем вам бы хотелось»; значит ли это, что некоторые из этих ошибок создают проблемы с документами, которые вы посылаете клиентам?

**Покупатель**: Случается, но нечасто, потому что я тщательно вычитываю и корректирую все важные документы, прежде чем отослать их.

**Продавец** (*извлекающий вопрос*): Разве это не отнимает у вас много времени?

**Покупатель**: Слишком много. Но это лучше, чем пропустить документ с ошибкой, особенно если это неверные цифры, которые попадут к клиенту.

**Продавец** (*извлекающий вопрос*): Почему? Вы хотите сказать, что ошибка в цифрах приведет к более серьезным по следствиям с клиентами, чем ошибка в тексте?

**Покупатель**: Ну да. Мы рискуем потерять заявку, заключить невыгодный контракт или вызвать недовольство клиента. Люди судят о нас именно по таким вещам. Поэтому стоит потратить пару часов на вычитывание документа.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Предположим, вам не нужно тратить время на вычитывание. Как бы вы распорядились сэкономленным временем?

**Покупатель** : Ну, я смогу уделить некоторое время обучению офисных сотрудников.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): И это обучение приведет к повышению продуктивности?

**Покупатель** : В значительной степени. На данный момент, как вы видите, наши сотрудники не умеют пользоваться некоторым находящимся здесь оборудованием, например графопостроителем, поэтому им приходится ждать, пока я освобожусь и помогу им.

**Продавец** (*извлекающий вопрос*): То есть ваши временные затраты на вычитывание документов создают помехи в работе других людей?

**Покупатель** : Да, я очень сильно перегружен.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): В этом случае все, что сократит время, затрачиваемое вами на вычитывание, не просто поможет вам, но и повысит продуктивность работы других сотрудников? Покупатель: Верно.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): Я знаю, как мы можем сократить время вычитывания и, таким образом, решить существующую проблему. В чем-либо еще сокращение количества ошибок в документах может вам помочь?

**Покупатель** : Конечно. Мои сотрудники ненавидят перепечатывать документы. Если они будут тратить меньше времени на перепечатывание, это, вероятно, повысит их мотивацию.

**Продавец** (*направляющий вопрос*): И соответственно, сокращение времени на перепечатывание уменьшит ваши расходы?

**Покупатель** : Вы правы. Нечто подобное мне и нужно.

**Продавец** (*резюмируя все сказанное*): То есть получается, что существующее количество ошибок приводит к повышению расходов на перепечатывание, что, в свою очередь, создает проблемы с мотивацией ваших людей. Пропущенные ошибки, особенно в цифрах, могут нанести вам серьезный вред. Сейчас вы пытаетесь исправить положение, ежедневно тратя два часа на вычитывание всех важных документов. Но это отрицательно влияет на продуктивность работы сотрудников и не позволяет вам заняться обучением персонала.

**Покупатель** : Послушать вас, так ошибки в документах наносят нам серьезный урон. Мы не можем проигнорировать проблему – нужно что-то делать.

**Продавец** (*выгода*): Тогда позвольте мне показать, каким образом наш текстовый редактор поможет вам уменьшить количество ошибок и сократить время вычитывания...

Если мы вновь взглянем на покупательское уравнение ценности (рис. 8.7), то что обнаружим?

Теперь затраты и трудности более чем уравновешены ценностью, созданной при помощи извлекающих и направляющих вопросов. Это пример намного более эффективной продажи, так как продавец воздействует на причину, источник возражения. В результате, возражение даже не высказывается. Предотвращение возражений – наилучшая стратегия работы с ними.

### **Предотвращение возражений : изучение конкретного случая**

Могу себе представить реакцию некоторых скептически настроенных читателей: «Звучит очень правдоподобно, мистер Рекхэм приводит подходящие случаю примеры, но я не уверен, что это срабатывает в реальной жизни». Срабатывает. В подтверждение тому расскажу вам об одном из наиболее поразительных исследований, в которых я когда-либо принимал участие.

*Рис. 8.7. Уравнение ценности (теперь проблема перевешивает стоимость решения)*



Исследовательский отдел известной высокотехнологичной корпорации занимался изучением поведения во время продажи в одном из своих подразделений на юге США. Мы поддержали их идею воспользоваться методом анализа поведения, чтобы подсчитать частоту проявления ключевых аспектов поведения продавца и покупателя во время встречи с целью продажи. После проведения наблюдения они отметили любопытный факт. Среднестатистическая команда продавцов под разделения состояла из восьми человек. С точки зрения статистической вероятности вы предполагаете, что эти восемь продавцов продают один и тот же продукт одинаковым покупателям, имеют одинаковых конкурентов и каждый сталкивается с примерно одинаковым количеством возражений в течение часа продажи. На деле все не так. Разница между количеством возражений, получаемых каждым конкретным продавцом, огромна. В среднестатистической команде обычно находился один продавец, которому приходилось сталкиваться с возражениями в десять раз чаще в течение одного часа продажи, чем остальным членам той же команды.

Исследователи компании не знали о нашей работе по выяснению связи между преимуществами и возражениями. Естественно, они пришли к очевидному выводу, что люди, получающие так много возражений, должны научиться работать с ними, и обратились к нам за помощью. Беглый взгляд на собранные ими данные дал нам всю необходимую информацию. Мы изучили цифры поведенческого анализа десяти сотрудников, которые получали больше всего возражений и были первыми кандидатами на обучение работе с возражениями. Во всех десяти случаях частота использования преимуществ на встречах оказалась выше средней.

Мне удалось убедить компанию провести смелый эксперимент. «Я хочу научить этих людей предотвращать появление возражений, – сказал я. – Думаю, можно разработать программу, которая даже не предусматривает такое слово – “возражение”, но она сделает для этих людей больше, чем самое лучшее обучение работе с возражениями». Компания согласилась. Мы отобрали восемь продавцов, которые, по результатам данных поведенческого анализа, имели необычайно высокий уровень возражений от покупателей. Как и было обещано, наш курс не содержал даже намека на возражения или работу с ними, вместо этого мы научили этих людей сначала развивать явные потребности при помощи модели СПИН, а затем предлагать выгоды.

После обучения исследователи компании присутствовали на встречах с участием этих продавцов, чтобы подсчитать количество получаемых возражений. Среднее количество возражений из расчета на час встречи сократилось на 55%. Из этого небольшого

исследования я сделал два вывода:

- Лучший способ управления возражениями – их предотвращение. Нужно воздействовать на причину, а не на симптомы.
- Проведенное нами обучение не позволило полностью предотвратить возражения.

Возражения будут возникать всегда, ибо у покупателя существуют потребности, которые ваш продукт не в состоянии удовлетворить, или продукт конкурента явно превосходит ваш. Подобные возражения – реалии жизни, и ни какие техники предотвращения возражений не способны воспрепятствовать их появлению. Тем не менее в данном случае мы смогли показать, что, используя соответствующие типы поведения СПИН (для формирования ценности), можно сократить количество возражений более чем наполовину.

### **Подход к возражениям, используемый при обучении продажам**

Обучение продажам на самом деле учит людей создавать возражения, а затем преподает им техники работы с этими возражениями. Причина этого в том, что в основе учебных моделей всех основных программ обучения продажам лежат малые продажи. Как мы убедились, в малых продажах большое количество преимуществ может принести успех, так как нет особой необходимости формировать ценность прежде предложения решения. Однако в крупных сделках преимущества не обладают столь мощным позитивным эффектом. Необходимо помнить, что мы пользуемся определением «преимущество» для обозначения любого высказывания, которое показывает, каким образом ваш продукт или услуга могут помочь покупателю или использоваться им. Другими словами, преимуществом мы называем то, что на языке большинства тренингов по обучению продажам называется выгодой.

Я очень надеюсь, что как только разработчики тренингов начнут понимать, что крупные продажи требуют иных навыков работы, мы проводим в последний путь программы, поощряющие продавцов использовать большое количество преимуществ. Массовое использование преимуществ – а именно это советуют на большинстве тренингов – является причиной более половины возражений со стороны покупателей. Однако обязательно ли возражение несет отрицательную нагрузку? Некоторые учебные программы и многие инструкторы по продажам, вроде тех, что я описал в начале этой главы, учат, что преимущества имеют прямое отношение к успеху и что чем их больше, тем лучше. В таком случае предотвращение возражений может навредить продаже. Что говорят нам факты? Мы провели исследование, чтобы выяснить, действительно ли возражения представляют собой «замаскированные потенциальные продажи», как говорится в одной из учебных программ. Мы подсчитали количество возражений со стороны покупателей на примере 694 встреч из между народной выборки в крупной корпорации, занимавшейся офисной техникой (рис. 8.8).

*Рис. 8.8. Количество возражений и успех встречи*



Как вы можете заметить, чем выше процент возражений в поведении покупателя, тем менее вероятно успешное завершение встречи. Если возражения суть замаскированные потенциальные продажи, тогда данное исследование предполагает, что эта маскировка создана настоящим мастером камуфляжа. Нет, не стоит заблуждаться, ибо чем больше возражений вы получите во время встречи, тем менее вероятен ее успех. Не советую утешаться баснями преподавателей о том, что профессионалы якобы приветствуют возражения, считая их признаком интереса со стороны покупателя. На самом деле возражение является барьером между вами и покупателем. Чем виртуозно сокрушать этот барьер при помощи управления возражениями, мудрее не допускать его возведения с самого начала.

### **Выгоды и поддержка /одобрение**

Наиболее позитивным фактом, выявленным в результате изучения Линдой Марш характеристик, преимуществ и вы год, оказалась сильная взаимосвязь между предложением вы год и получением одобрения или поддержки от покупателей. Чем больше выгод предоставляли продавцы, тем больше одобрительных высказываний они получали от покупателей. В этом нет ничего странного, ведь в конце концов выгоды (в соответствии с нашим определением) подразумевают демонстрацию того, как вы можете удовлетворить явную потребность, выраженную покупателем. До тех пор пока покупатель не скажет: «Я хочу это», вы не можете предоставить ему выгоду. Неудивительно, что покупатели с большей вероятностью вы разят одобрение, если вы предварительно покажете, что в состоянии предоставить им то, что они хотят.

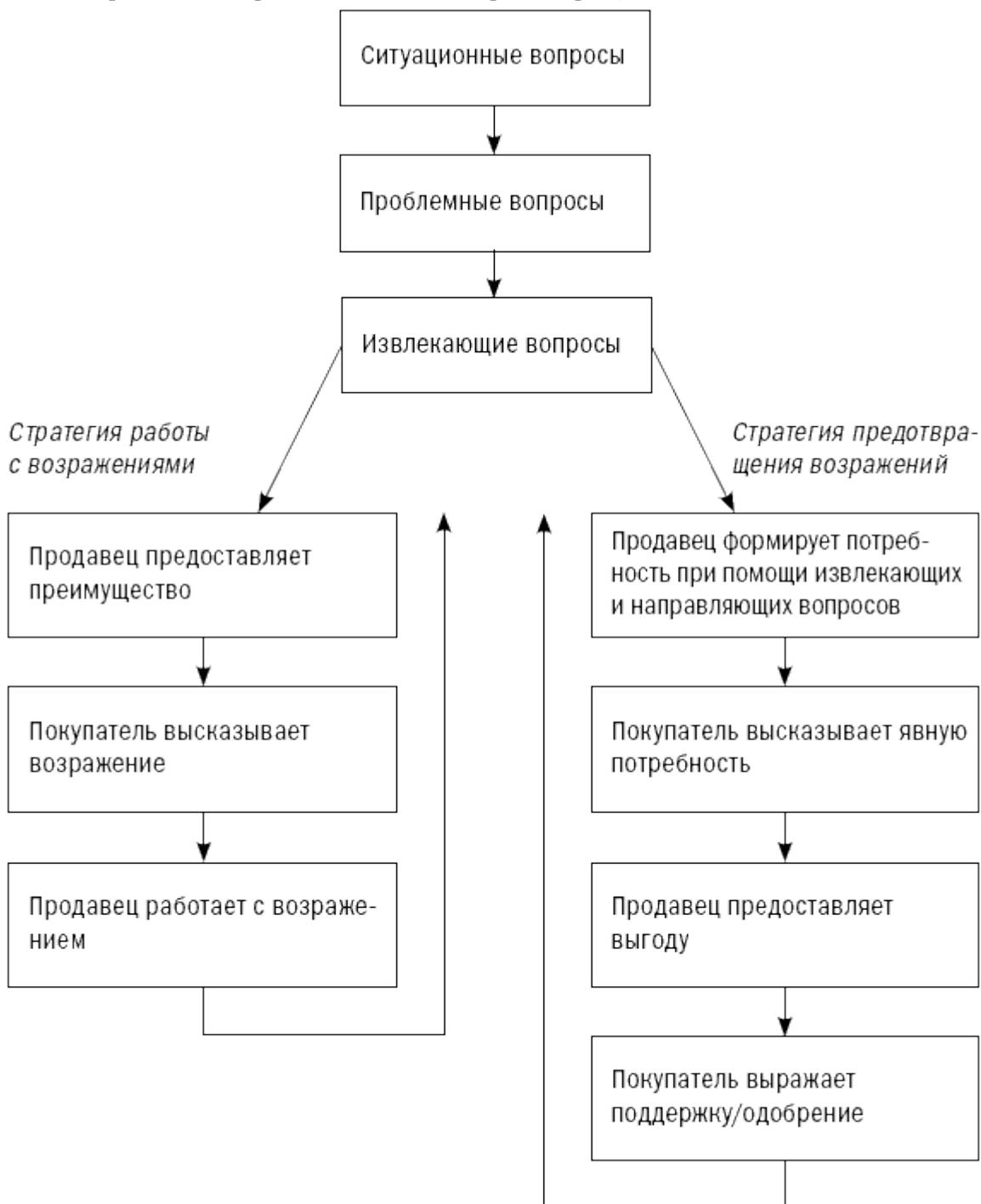
### **Управление возражениями в сравнении с предотвращением возражений**

Мой основной посыл в этой главе состоит в том, что старые стратегии работы с возражениями, поощрявшие продавца предоставлять преимущества, в крупных продажах гораздо менее эффективны, чем стратегии предотвращения возражений, при которых продавец сначала формирует ценность, используя извлекающие и направляющие вопросы, и только потом раскрывает свои возможности (рис. 8.9).

Когда я был еще новичком в продажах, мне казалось, что после техник закрытия навыки работы с возражениями являются важнейшим фактором успеха продаж. Теперь, оглядываясь назад, я вижу, что мой подход был мотивирован большим количеством

возражений, получаемых от покупателей. Я не спрашивал себя о причине этих возражений, их было много, и поэтому я решил научиться ими управлять. Теперь я понимаю, что большинство полученных мною возражений были только симптомом неумелых продаж. Улучшив собственные навыки исследования, я научился предотвращать появление возражений, и это явно способствовало более успешным продажам. Конечно, я до сих пор получаю возражения, ибо в продажах всегда есть возможность возникновения реального несоответствия между потребностями покупателя и тем, что может предложить продавец. Таким образом, навыки работы с возражениями всегда будут играть определенную роль в моих встречах. Однако причина, по которой я сейчас продаю успешнее, чем раньше, не в улучшении навыков управления возражениями, а в том, что я теперь не склонен вызывать ненужные возражения.

Рис. 8.9. Управление возражениями или их предотвращение?



## Техники, которые помогут вам продавать

Если вы получаете от покупателей больше возражений, чем хотелось бы, подумайте о том, что здесь – симптом, а что – причина. Может быть, возражения являются лишь следствием вашего скоропалительного предложения решений на встрече? Попробуйте приложить дополнительные усилия к эффективному развитию потребностей, используя при этом извлекающие и направляющие вопросы. Если вы можете сформировать ценность ваших решений, то имеете больше шансов избежать возражений. Как подтверждают сотни обученных нами продавцов, хорошие навыки постановки вопросов окажут бóльшую помощь в случае возражений, чем любые существующие техники управления возражениями.

Естественно, вы всегда будете получать какое-то количество возражений, особенно если ваш продукт не удовлетворяет потребности покупателя. Тем не менее ниже приведены два четких признака, присущих возражениям, которые можно предотвратить, умело задавая вопросы:

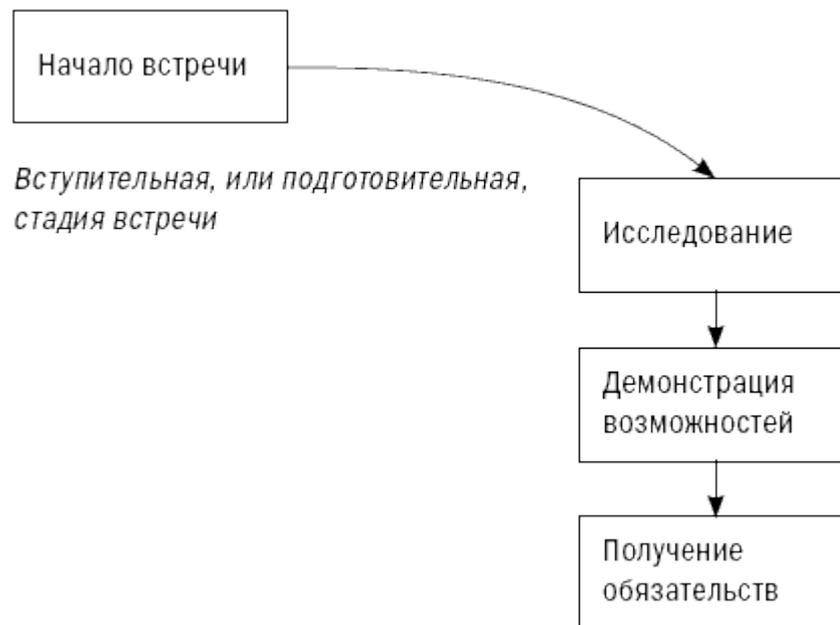
– *Возражения на раннем этапе встречи.* Покупатели редко высказывают возражения в ответ на вопросы, если вы их правильно задаете. Чаще всего покупатели возражают против решений, не соответствующих их потребностям. Если вы получаете большое количество возражений на раннем этапе встречи, возможно, это означает, что, вместо того чтобы задавать вопросы, вы преждевременно предлагаете решения и возможности. Выход из такой ситуации довольно прост: не говорите о решениях, пока не зададите достаточно вопросов для развития скрытых потребностей.

– *Возражения по поводу ценности.* Если большинство получаемых вами возражений касается сомнений относительно ценности предлагаемого решения, то скорее всего вы недостаточно развиваете потребности. Типичные возражения в этом случае таковы: «Это слишком дорого», «Вряд ли это стоит мороки со сменой существующего поставщика» или «Нас устраивает существующая система». В таких случаях возражения покупателя говорят о том, что вам не удалось сформировать сильную потребность. Решение проблемы – в более тщательном развитии потребностей, а не в управлении возражениями. Если вы часто сталкиваетесь с возражениями относительно цены, сократите количество используемых характеристик и сконцентрируйтесь на постановке проблемных, извлекающих и направляющих вопросов.

## 9. Начало встречи: первые шаги

В этой главе мне бы хотелось более подробно рассмотреть начальный этап встречи. Признаюсь, исследовательская команда Nuthwaite не нашла в этом этапе ничего интересного, в отличие от последующих стадий исследования и демонстрации возможностей. Возможно, причиной этого стали наши личные пристрастия, то есть мы уделяли изучению этой стадии гораздо меньше внимания, чем трем другим. Тем не менее даже ограниченный объем полученных данных показывает, что успешные способы начала малых продаж отличаются от таковых для более крупных сделок (рис. 9.1).

*Рис. 9.1. Четыре стадии встречи по вопросу продажи*



## Начало встречи

Насколько важна подготовительная стадия встречи? Исследуя начальный этап, мы пытались найти ответы на не сколько вопросов, в частности:

- Верно ли, что первое впечатление на встрече с целью продажи – самое важное?
- Применимы ли варианты начала встречи, подходящие для малых продаж, к крупным продажам?
- Существует ли единственный, наилучший способ начинать встречи?

Есть данные, позволяющие предположить, что на ранних стадиях взаимодействия люди замечают намного меньше, чем мы ожидаем от них.

Многие из более ранних книг о продажах подчеркивают важность привлекательного внешнего вида и предполагают, что первое впечатление определяет, быть или не быть продаже. В большинстве последних исследований высказывается мнение, что первые визиты играют меньшую роль, чем утверждали предшествующие авторы. Это не значит, что можно быть неряшливым или не презентабельным. Однако не думайте, что мелкие детали сильно скажутся на успехе вашей продажи на начальном этапе встречи. Как мы убедились, более важно долговременное впечатление, произведенное на стадии исследования. На ранних стадиях взаимодействия с другим человеком мы обычно так перегружены информацией, что не замечаем либо быстро забываем некоторые совершенно очевидные вещи. Как часто вас представляли какому-то человеку, а спустя десять секунд вы забывали, как его зовут! Почему вы забываете такую важную информацию, как имя? Потому что ваша голова полна другим, например тем, что вы собираетесь сказать. У вас просто не хватает места для всей доступной вам информации. Многие потенциально важные впечатления вытесняются из памяти в первые минуты встречи.

Сложно получить точные данные о важности первых впечатлений, однако позвольте высказать мое личное мнение, основанное на наблюдениях начала многих тысяч встреч с целью продажи. Вновь и вновь я наблюдаю удачные встречи, которые начинаются неопишемым образом, в худшем смысле этого слова. Встречались мне и многообещающие выступления, которые ни к чему не приводили. Долгие годы я сомневался в важности первого впечатления во время начальной стадии встречи. Я больше не верил, что оно способно определить, быть или не быть успешной продаже в крупной сделке. Возможно, в небольшой продаже такие мелочи, как одежда или первые слова, и играют роль. Один мой друг собирал деньги на благотворительность, продавая по додам рождественские открытки. Я верил его утверждениям о существовании прямой зависимости между тем, как были одеты его

добровольцы, и количеством проданных ими открыток. Однажды, по его словам, он настоял, чтобы каждый оделся как можно лучше, и продажи выросли почти на 20 %. Однако если вы работаете над крупной сделкой, не ждите, что красивый костюм и удачное вступительное слово добавят 20 % к объему ваших продаж.

**Продажа в результате неоднократных встреч.** До сих пор мы говорили о начале крупной продажи, имея в виду первую встречу с новым покупателем. Это дела лось для простоты, хотя надо признать, что большинство крупных сделок подразумевают несколько встреч и с большей вероятностью заключаются с теми покупателями, с которыми уже сложились прочные взаимоотношения. Я знал несколько групп по работе с крупными клиентами, в которых первые встречи с новыми покупателями составляли менее 5 % всех встреч. Насколько мне известно, до сих пор никто не исследовал факторы, влияющие на начало встречи в продаже с неоднократными встречами. Логично предположить, что и с уже существующими, и с новыми покупателями – по мере продвижения цикла продаж – влияние начального этапа уменьшается, ибо устанавливаются более стабильные отношения. Однако никто не знает этого достоверно, и я предпочитаю не строить домыслов. Соответственно, я планирую уделить основное внимание тем областям, относительно которых существуют какие-либо данные. Несмотря на то что мы не исследовали воздействие начального этапа встреч на протяжении всего цикла продажи, у нас есть данные о начальной стадии первых встреч с новыми покупателями как в крупных, так и в малых продажах.

### **Начало небольшой продажи**

С 1920-х годов продавцов учили, что существуют два удачных варианта начала встречи:

– *Обращение к личным интересам покупателя.* Общепринятая точка зрения на продажи гласит, что если вы каким-то образом подключитесь к сфере личных интересов, то сможете быстрее построить взаимоотношения, а встреча пройдет успешнее. Так, например, если у вашего покупателя на столе стоит детская фотография, поговорите с ним о семье; если это призы за игру в гольф, обсудите этот вид спорта.

– *Высказывания о выгоде.* Начните с какого-нибудь яркого высказывания о выгодах, которые может предложить ваш продукт. Например, вы можете сказать: «На сегодняшнем рынке главная забота ведущих руководителей, таких как вы, – это продуктивность, а наше предложение будет способствовать вашей продуктивности».

Полученные нами данные показывают, что хотя эти два метода, возможно, помогают в небольших продажах, мало что говорит об их пользе по мере увеличения размера продажи. Давайте рассмотрим наши данные.

### **Обращение к личным интересам**

В одном из ранних исследований команды Nuthwaite, проводившемся в отделении компании Imperial Group, мы пытались определить, действительно ли продавцы, выстраивавшие хорошие отношения, в конечном счете совершали больше продаж. Обнаружилось, что продавцы, успешно сотрудничавшие с небольшими розничными клиентами в сельской местности, во время продажи полагались в основном на личный фактор. Мы подсчитали, сколько раз каждый продавец обращался к какому-либо факту или случаю из личной жизни покупателя. Например, продавец мог спросить: «Нравятся ли Анне уроки верховой езды?» или «Как нога Джо, уже лучше?». В сельской местности, где осуществляются в основном продажи небольшого размера, успешные продавцы обращаются к личной жизни покупателя чаще, чем менее успешные. То есть мы можем заключить, что старый совет верен: обсудите личные темы клиента – это поможет вам продавать.

Иное дело, когда речь идет о крупных городских магазинах, где средний размер продажи как минимум в пять раз больше. Мы не выявили связи между успехом и обращением к аспектам личной жизни. Казалось, что подобная техника – обращение к личным интересам покупателя – менее эффективна в крупных продажах. Я не был удовлетворен этим исследованием. По ряду технических причин нам приходилось быть очень осторожными при толковании результатов исследования. К примеру, сельские продавцы, как правило, дольше работали в данной должности на данном месте, а значит, имели больше возможностей собрать персональную информацию о своих покупателях. И сами сельские покупатели были не столь заняты, как городские, и поэтому могли потратить достаточно времени на разговор.

Возможно, в 1920-е годы, когда впервые появилась эта теория, люди действительно покупали только у тех, с кем имели личные взаимоотношения: друзья вели бизнес с друзьями. Но даже за те пятнадцать лет, что я изучаю продажи, наметились явные изменения. Пятнадцать лет назад покупатели сказали бы мне: «Я покупаю у Фреда, потому что он мне нравится». Теперь я скорее услышу: «Мне нравится Фред, но я покупаю у его конкурента, потому что там дешевле». Судя по всему, личная привязанность уже не является адекватной основой для деловых взаимоотношений.

### **Яхта , повышавшая продуктивность**

Существует еще одна причина, по которой не следует начинать встречу с разговора о личном. Однажды мне пришлось работать в центральной закупочной группе компании British Petroleum. У одного из закупщиков на стене висела фотография гоночной яхты. «Я держу эту фотографию, потому что она повышает эффективность моей работы», – пояснил он. Я удивился, попросил объяснений и вот что услышал: «Каждый день ко мне приходят продавцы и отнимают у меня время, болтая на всякие отвлеченные темы. Очевидно, что они пытаются нащупать область, которая меня интересует. Но я занятой человек и не смогу выполнить намеченное на день, если буду тратить время на разговоры, не имеющие прямого отношения к делу. Поэтому я использую эту фотографию для повышения собственной продуктивности. Когда очередной торговый представитель впервые приходит ко мне, он обычно говорит: “Какая красивая фотография. Должно быть, вы очень любите парусный спорт”, на что я отвечаю: “Терпеть его не могу. Эта фотография висит здесь для напоминания о том, как много времени тратится на пустую болтовню. Итак, по какому вопросу вы хотели меня видеть?”»

Возможно, это крайний случай, но мне приходилось слышать, как многие профессиональные закупщики жаловались на продавцов, пытавшихся начать встречу с проработки сфер личных интересов. Меньше всего занятой покупатель хочет рассказывать десятому за день продавцу о своей последней игре в гольф. Чем старше человек, которому вы продаете, тем больше он ценит свое время и тем большее нетерпение проявит в ответ на праздные вопросы. Есть и другая причина: такие покупатели чувствуют неискренность интереса со стороны продавца и воспринимают подобные вопросы как попытку манипулировать ими.

Я не хочу сказать, что никогда не следует начинать встречу с разговора о личных интересах покупателя. Порой это верный шаг, особенно если покупатель сам затронет эту тему. И как мы убедились, в малых продажах разговор на личные темы способствует успеху продажи. Тем не менее я бы, в общем, советовал продавцам быть осторожными, дабы не переборщить с применением этого метода в крупных продажах.

### **Начало встречи: высказывание выгоды**

На многих программах обучения продажам рассказывают, что самый эффективный способ начинать встречу – первой фразой привлечь интерес покупателя к какой-нибудь потенциальной выгоде вашего продукта или услуги. К примеру, я могу сказать: «Мистер

Уилсон, для такого занятого руководителя, как вы, время – деньги. Уверен, что вы теряете уйму времени на поиск телефонных номеров и их последующий набор. При помощи автонабора номеров Rackham Autodialler вы могли бы сэкономить свое время». Если подойти к этому умело, вступительное высказывание будет носить позитивный и деловой характер. Однако эффективен ли подобный способ в качестве начала встречи?

Идея вступительного высказывания в форме выгоды не нова – я мог бы проследить ее путь на 30 лет назад, а то и дальше. Популярность этой идее принесла учебная программа компании Xerox под названием «Профессиональные навыки продаж». Эта программа применялась очень широко, и ее авторы утверждали, что, по результатам исследования, вероятность успеха встречи повышается, если ее начинать именно таким образом (авторы программы называли такое вступление «Начальное высказывание в форме выгоды»). Мне не довелось ознакомиться с подробностями исследования, и потому я не могу оценить его обоснованность. Однако я знаю, что исследование, на основе которого была создана программа, проводилось в фармацевтической промышленности, где средняя продолжительность встречи составляет всего шесть минут. Если у вас есть всего шесть минут времени покупателя, вам, безусловно, необходим действенный способ, чтобы сразу перейти к сути.

Однако оправдывает ли себя данный подход в более крупных продажах, где средняя продолжительность индивидуальной встречи составляет сорок минут? Именно это и взялась исследовать команда Huthwaite. Мы просмотрели около 300 встреч, отмечая факт употребления или неупотребления продавцами выгоды в качестве вступительной фразы. Затем при помощи процедуры, описанной в первой главе, мы разделили встречи на удачные и неудачные. Если вступительная фраза в форме выгоды способствовала успеху встречи, как утверждала программа «Профессиональные навыки продаж», то мы должны были бы обнаружить, что неудачные встречи реже начинались с высказывания выгоды, чем успешные. Но результаты были иными. Наши исследования не обнаружили какой-либо связи между успехом встречи и использованием выгоды в качестве вступительных высказываний.

Почему такой, казалось бы, эффективный метод, как высказывание выгоды в начале встречи, никак не влияет на ее успех? Мы решили рассмотреть вопрос более детально и вот что обнаружили. Наиболее эффективные продавцы из виденных нами начинали каждую встречу по-разному. Иногда они пользовались выгодой в качестве вступительной фразы, но чаще всего начинали встречу как-либо иначе. Менее эффективные продавцы имели тенденцию начинать все встречи одинаково. Таким образом, продавцы, которые начинали каждую встречу с высказывания в форме выгоды, имели больше шансов потерпеть неудачу, чем те, кто редко использовал эту технику.

Крупные продажи подразумевают множественные встречи, часто – несколько встреч с одним и тем же человеком, по этому особенно важно не пользоваться в таком случае стандартным вступлением более одного раза. Помню, как меня поразила продавец из компании, занимавшейся офисными продуктами, при нашей первой встрече. Он начал встречу с классической фразы в форме выгоды: «Мистер Рекхэм, вы занятой руководитель, и я уверен, вы сейчас задаетесь вопросом, стоит ли уделить четверть часа вашего времени разговору со мной. Однако если в результате вы сможете сэкономить своей компании несколько тысяч долларов, думаю, вы согласитесь, что время не будет потрачено зря...» Я дал ему пятнадцать минут и был настолько поражен предложенным мне продуктом, что пригласил его на повторный разговор на следующей неделе. На второй встрече, в присутствии моего офис-менеджера, он опять произнес: «Знаю, что вы занятой человек, мистер Рекхэм, но если вы уделите мне четверть часа, я покажу вам, как сэкономить вашей компании тысячи долларов...» Эта фраза, впечатлившая меня при первой встрече, теперь прозвучала искусственно и раздражающе.

Есть еще одна причина, по которой вступительная фраза в форме выгоды может быть неэффективной. Успешные продавцы рассказывают о своем товаре или услуге в конце встречи. Мы уже убедились, что менее успешные продавцы начинают разговор о продуктах

и решениях слишком рано. Таким образом, начиная встречу вступительной фразой в форме выгоды, продавец идет на риск. Вот простой пример.

**Продавец** (*используя вступительную фразу в форме выгоды*): Мистер Базард, наша компания Big Co знает, насколько важно выпускать профессионально оформленные документы в таком бизнесе, как ваш. Именно поэтому мы создали пишущую машинку Executurе. При помощи специальной новой системы наша машинка оформит ваши документы намного лучше любого традиционного текстового редактора.

**Покупатель** (*задавая вопросы*): А она использует лепестковый шрифтоноситель?

**Продавец** (*вдаваясь в подробности упомянутых деталей*): Нет, там струйное устройство.

**Покупатель** (*по-прежнему задавая вопросы*): Струйное? Это, должно быть, очень дорого, мисс Симпсон. Сколько оно стоит?

**Продавец** (*будучи вынуждена затронуть вопрос цены на раннем этапе встречи*): Э-э... ну, это немного дороже традиционных устройств, но тут еще есть...

Что здесь произошло? Воспользовавшись вступительной фразой в форме выгоды, продавец угодила сразу в две ловушки:

– была вынуждена рассказать подробности о продукте на раннем этапе встречи, прежде чем у нее появилась возможность сформировать ценность при помощи вопросов СПИН;

– позволила покупателю задавать вопросы и таким образом контролировать разговор.

Однако ситуация обратима, и если мисс Симпсон (продавец) достаточно умна, то она скорректирует ход встречи, возьмет на себя роль задающего вопросы и сместит внимание покупателя с продукта на его (покупателя) потребности.

Несмотря на то что это не самый лучший способ начинать встречу, тем не менее я видел множество встреч, начинавшихся имен но так из-за того, что продавец воспользовался вступлением в форме выгоды.

### **Стратегия начала встречи...**

Я представил вам негативные примеры начала встречи. Теперь давайте обратимся к позитивным аспектам. Как рекомендует начинать встречу исследование Nuthwaite? Очевидно, как я упомянул ранее, что здесь важно разнообразие. Не существует какой-то одной, самой лучшей техники, но есть общая схема, которой придерживаются все успешные продавцы.

Давайте рассмотрим цели начальной стадии встречи. Какова цель вступительной фразы? Попросту говоря, вы пытаетесь получить согласие покупателя на переход к следующей стадии встречи – исследованию. Вы хотите, чтобы покупатели согласились с тем, что вам необходимо задать им некоторые вопросы. Чтобы этого добиться, хорошее вступление должно прояснить:

– кто вы такой;

– зачем вы здесь (но не с помощью подробностей о продукте);

– получите ли вы право задавать вопросы.

Иногда все вышеперечисленное очень просто выполнить. К примеру, я мог бы сказать: «Здравствуйте, мистер Блант. Я Нил Рекхэм из компании Nuthwaite. Мы являемся консультантами по тренингу продаж. Могу ли я задать вам пару вопросов по поводу существующего у вас обучения продавцов?» Более сложный вариант начала встречи потребует больше времени для достижения того же результата, например:

**Рекхэм:** Здравствуйте, мистер Бейджер, рад вас видеть. Я Нил Рекхэм из компании Huthwaite (*объясняю, кто я такой*).

**Бейджер:** Вы хотели поговорить со мной об обучении продажам, да?

**Рекхэм:** Да (*объясняю, зачем я здесь*).

**Бейджер:** Не вы ли разработали программу СПИН?

**Рекхэм:** Да, это один из наших продуктов, и, если вы не против, я бы хотел обсудить, может ли эта программа быть полезной для вашей компании Hard Co (*продолжаю уточнять, зачем я здесь*).

**Бейджер:** Очень сомневаюсь в этом. Мы разработали свою внутреннюю программу обучения, и она нас полностью устраивает.

**Рекхэм:** Тогда, возможно, программа СПИН вам и не нужна. Вы не против, если я проверю это, задав вам несколько вопросов об имеющейся у вас программе (*устанавливаю право задавать вопросы*)?

Существует множество вариантов успешного начала встречи, но все их объединяет общий признак: они подводят покупателя к согласию на ваше право задавать вопросы. Благодаря этому хорошее вступление позволяет избежать подробного обсуждения ваших продуктов или услуг. В самом начале встречи вы утверждаете себя в обязанности собрать информацию, а покупателя – в обязанности вам ее предоставить.

### **...и краткие выводы**

Я оформил выводы в виде ответов на три вопроса о начальной стадии встречи с целью продажи, которые считал основополагающими.

*1. Верно ли, что первые несколько минут встречи с целью продажи имеют решающее значение для успеха?*

Существуют некоторые данные, что для малых продаж это правило работает, однако мало оснований предполагать, что оно действует и в крупных продажах.

*2. Вступительные фразы, помогающие в малых продажах, так же эффективны и в крупных?*

На примере двух традиционных вступительных фраз мы наглядно показали, что выраженные в форме выгоды и обращенные к личным интересам покупателя, они с большей вероятностью будут способствовать успеху малой продажи, нежели крупной.

*3. Существует ли какой-то один, наилучший способ начинать встречу?*

Мы обнаружили, что успешные продавцы по-разному начинали встречи, тогда как менее успешные сотрудники предпочитали использовать какой-то один вариант. Все наиболее удачные вступления имели общую схему: продавец представлял себя, объяснял цель своего визита и получал согласие покупателя на право задавать ему вопросы.

## **Техники, которые помогут вам продавать**

Начальный этап встречи, как мы видим, не играет решающей роли в крупной продаже. Лучший способ проверить, эффективно ли вы проводите этот этап, – посмотреть, с удовольствием ли ваши покупатели отвечают на вопросы и переходят к следующему этапу встречи. Если да, то, вероятно, вы успешно справляетесь с данной частью встречи. Не слишком беспокойтесь о гладкости и изяществе, ибо даже некоторые из лучших виденных нами продавцов в первые минуты встречи выглядели нервными, застенчивыми или неуверенными.

Стоит, однако, подумать о времени, которое занимает у вас начальный этап встречи. Этот этап – не самый продуктивный как для вас, так и для покупателя. Обычная ошибка, особенно неопытных продавцов, состоит в том, что они слишком много времени тратят на шутки. В результате покупатель бывает вынужден закончить встречу как раз в тот момент,

когда продавец переходит к сути дела. Если вам на встречах часто не хватает времени, стоит спросить себя, достаточно ли быстро вы переходите к делу. Невозможно точно измерить время, необходимое для начала встречи, но я бы советовал уделять начальному этапу встречи не больше 20 % времени. Не думайте, что вы обидите покупателя быстрым переходом к сути беседы. Мне часто приходилось выслушивать жалобы руководителей высшего ранга о том, что продавцы попусту тратят их время на бесполовую болтовню. Не думаю, что когда-либо услышу жалобу на продавца, слишком быстро перешедшего к деловой стороне встречи.

### **Преждевременный разговор о решениях**

Одна из самых распространенных ошибок в продажах – преждевременный разговор о ваших возможностях и решениях. Как мы убедились в предыдущих главах, преждевременное предложение решений приводит к появлению возражений и заметно сокращает шансы на успешное завершение встречи. Как часто вы обсуждаете свои продукты, услуги или решения в течение первой половины встречи? Если такое явление – не редкость в вашей практике, оно, скорее всего, служит признаком неэффективного начала встречи. Если в вашем случае вопросы обычно задает покупатель, а вы выступаете в роли поставщика фактов и объяснений, то, вероятно, вы недостаточно четко определили свою роль как задающего вопросы на начальном этапе встречи. Спросите себя, предполагает ли ваше вступительное высказывание, что именно вы будете задавать вопросы. Если нет, измените тактику начала встречи так, чтобы покупатель согласился ответить на несколько вопросов, прежде чем вы перейдете к обсуждению возможностей вашего предложения. В конце концов, помните, что начало встречи – не самая важная ее часть. Зачастую, сопровождая продавцов, я замечал, что перед встречей они тратят время на напрасные волнения по поводу вступительных фраз, тогда как то же самое время можно было использовать намного эффективнее, планируя вопросы, которые необходимо задать клиенту.

## **10. Получение обязательства, завершение встречи**

Когда мы исследовали начальный этап встречи, о нем практически ничего не было написано, и нам некуда было обратиться за советом. Иначе обстояло дело с конечным этапом продажи. О заключительной стадии – получении обязательства – напротив, было написано так много, что я не мог и предположить. Несколько лет назад, когда компьютер еще не пришел на выручку человеку, я провел пару недель в библиотеке в поисках любой информации о закрытии продажи. Я с трудом осилил более 300 упоминаний. Каждая книга о продажах содержала минимум одну главу о завершении сделки. Некоторые, как, например, «101 верный способ беспрепятственно завершить любую продажу», заключали в себе, по честному признанию автора, «огромный опыт успеха закрытия продаж, упакованный во всего лишь трехчасовое чтение».

Я был поражен. Вот они, волшебные ответы на вопросы о ведении бизнеса. Закрытия, о которых я читал, представляли собой старые стандартные техники, знакомые каждому продавцу, например:

– *Надменные закрытия (закрытия-допущения)* предполагают, что продажа уже совершена; к примеру, вопросом «Куда вам это доставить?» предваряется согласие покупателя на покупку.

– *Альтернативные закрытия:* например, вопрос «Вам удобнее доставить во вторник или в среду?» опять же предваряет принятие покупателем решения о покупке.

– *Закрытия-анилаги:* «Если вы не можете принять решение прямо сейчас, мне придется предложить этот товар другому покупателю, который очень хочет приобрести именно его».

– *Закрытия – последний шанс*: «На следующей неделе цены поднимутся, так что если не купите сей час...».

– *Закрытия с заполнением бланка заказа*: внесение ответов покупателя в бланк заказа, при том что он еще не выразил намерения совершить покупку.

В добавление к этим обыденным приемам я обнаружил целую энциклопедию более экзотических вариантов, таких как «острый угол», «Бен Франклин», «щенок», «Коломбо» и «двойной обратный бумс». Мое начальное исследование вы явило буквально тысячи закрытий, и за прошедшие годы, уверен, новые закрытия продолжали появляться с поразительной регулярностью. Как раз в прошлом месяце я читал журнал одной авиакомпании, где упоминалось закрытие под новым для меня названием «банан»; в тот же день мне по почте пришло крайне заманчивое предложение узнать побольше о полуоткрытом закрытии – секрете успеха продаж, который я каким-то образом упустил.

Ни одна область навыков продаж не пользуется та кой популярностью, как закрытие. Это так, каким бы образом вы ни измеряли ее: количеством написанных об этом слов, количеством учебных часов или метров пленки учебных фильмов, просмотренных каждым новым поколением продавцов. Как-то один главный редактор сказал мне, что не опубликует ни одной книги о продажах, в названии которой нет слова «закрытие». При опросах менеджеров по продажам о навыках, которые им больше всего хотелось бы развить у своих сотрудников, закрытие всегда стояло на первом месте. Таким образом, повсеместно подтверждается старая поговорка продавцов: «Азы продаж – всегда используй закрытие». В этой главе мы попытаемся выяснить:

- какое количество этих техник закрытия действительно работает;
- влияют ли на успех крупных продаж такие факторы, как цена и опыт покупателя.

## Что есть «закрытие»?

К сожалению, мало кто из авторов, написавших тома о закрытии, определил суть самого термина. Криссии Каплан называли закрытие «тактикой, используемой продавцом, чтобы склонить покупателя к покупке или принятию предложения». Мне, как исследователю, подобное определение кажется слишком абстрактным. Нам было необходимо более узкое и точное определение сущности закрытия как типа поведения. В наших исследованиях закрытие понималось как:

*Тип поведения, используемый продавцом, предполагающий обязательство или склоняющий к нему таким образом, что следующее высказывание покупателя принимает или отклоняет обязательство.*

Говоря простым языком, закрытием считается все, что ставит покупателя в положение, предполагающее некоторое обязательство. Подобное определение охватывает все, начиная от простой «просьбы заказать» и заканчивая чудовищно сложной техникой «марша в двенадцать ступенек».

### Согласие относительно закрытия

Huthwaite – плодородная почва для знатоков продаж. Прежде чем рассмотреть исследования Huthwaite, позвольте ознакомить вас с некоторыми пунктами, обнаруженными другими экспертами. Дж. Дуглас Эдвардс, названный своими учениками «отцом закрытия», предположил, что успешные продавцы в среднем заключают сделку с пятой попытки и чем больше техник закрытия они используют, тем выше вероятность успеха. Алан Скунмейкер выразился об успехе закрытия еще более конкретно. Он тоже утверждал, что, по результатам исследований, успешные продавцы закрывали встречи чаще и при этом использовали различные техники. Подобно Дж. Дугласу Эдвардсу, он называл магическую цифру «пять»,

утверждая: «Вы не выполнили свою работу, если ушли, не попросив сделать заказ минимум пять раз». Особое внимание я обращал на слова Скунмейкера, ибо тогда разрабатывал для IBM учебную программу по крупным продажам и знал, что этот человек работал над схожей программой для одного из конкурентов.

В книге П. Лунда «Неотразимые продажи» автор советует закрывать продажу, когда только возможно, – «даже если вы за тридевять земель от заказа». Другой известный писатель, Мозер, более сдержан и советует иметь в распоряжении несколько техник закрытия, чтобы в случае провала одной из них воспользоваться другой, и так до тех пор, «пока какая-либо из техник не попадет в цель». Я мог бы продолжить, но, думаю, все и так понятно. Авторы книг о продажах пришли к согласию, что:

- техники закрытия тесно связаны с успехом;
- необходимо использовать различные типы закрытия;
- следует часто использовать закрытие в течение встречи.

### **Начало исследования**

Мы начали наше исследование в конце 1960-х годов. В то время я по-прежнему занимался исследованиями в университете и о продажах знал только, что это взаимодействие между людьми, при котором деньги переходят из одних рук в другие. По этой причине я считал, что возможно найти компании, которые согласятся оплатить мои поиски способов ускорения перехода денег из рук в руки.

Я был прав. Крупные мультинациональные компании заинтересовались, и искомые средства были получены. Одна ко я оказался в невыгодном положении, ибо не только никогда не продавал, но и ни разу не присутствовал на встречах продавцов с покупателями, чтобы понаблюдать за их работой. Поэтому, не зная с чего начать, я обратился за советом к нескольким экспертам. Эти люди – писатели, преподаватели и опытные менеджеры по продажам – советовали мне начать исследование с техник закрытия, так как именно они влияют на успех ключевым образом. Меня особенно поразило их единодушие относительно техник закрытия, ибо по многим другим вопросам мнения этих экспертов в корне различались.

### **Разговоры с продавцами**

На следующем этапе я собирался встретиться с как можно бóльшим количеством продавцов, и здесь меня ждало еще од но поразительное открытие. Я потратил массу времени, слушая рассказы людей о продажах в филиалах компаний, на встречах, в неформальных беседах. Поразительно, насколько часто и с каким энтузиазмом говорящие переключались на техники закрытия. «На днях я услышал отличный вариант закрытия...», «Вы пробовали технику закрытия под названием “гелигнит”?»», «Знакомы со старой занудной “моей ручкой или вашей”?» Как раз на прошлой неделе...». Я был убежден, что верный признак эффективности какой-либо техники продаж – об суждение ее в свободное время продавцами. Судя по этому признаку, техника закрытия оказалась самой популярной.

Но это еще не все: примерно в то же время я участвовал в оценочном исследовании некоторых тренинговых программ, по которым обучались опытные продавцы. Я опрашивал участников и выяснил одну вещь, которая подтвердила мое предположение о том, что, видимо, закрытие – один из ключевых навыков продаж. Средний участник смог перечислить четыре различные техники закрытия и не больше одной техники на чала продажи или работы с возражениями. Меньше половины опрошенных мною людей смогли описать одну-единственную технику исследования потребностей покупателя. Казалось, эта группа знает о закрытии больше, чем суммарно о любых других этапах продажи.

## **Настоящее закрытие**

Разговоры с другими людьми значительно повлияли на мою точку зрения. Но нет ничего сильнее, чем реальный личный опыт, и именно это в конечном счете убедило меня, что навык закрытия намного важнее всех прочих навыков. Оста вив спокойную работу в университете, я основал собственную независимую исследовательскую организацию. Теперь я понял, что продажи для меня – не просто теоретические изыскания. Я был вынужден продавать свои услуги или ходить голодным. Вот почему я записался на программу по обучению продажам, где особое внимание уделялось техникам закрытия.

Через неделю после окончания программы я встретился с потенциальным клиентом, с которым общался в течение нескольких месяцев, пытаясь продать исследовательский проект. Я тогда решил применить альтернативную технику закрытия, и результат этого применения будет вечно жить в моей памяти. «Вам удобнее начать проект в сентябре или в ноябре?» – спросил я, слегка нервничая. «Давайте начнем в сентябре», – ответил клиент. И я получил свой первый крупный заказ. Сомневаюсь, что отец закрытия Дж. Дуглас Эдвардс, окажись он на моем месте, испытал бы больший восторг, чем я в тот момент. Больше года после моего первого успеха я закрывал всех и вся. Теперь я понимаю, что, вероятно, это стоило мне и моей компании многих не сложившихся деловых отношений, но в то время я был убежденным сторонником закрытия. В конце концов, использование альтернативных техник закрытия принесло мне первую крупную сделку. Мой личный опыт свидетельствовал, что закрытие работает.

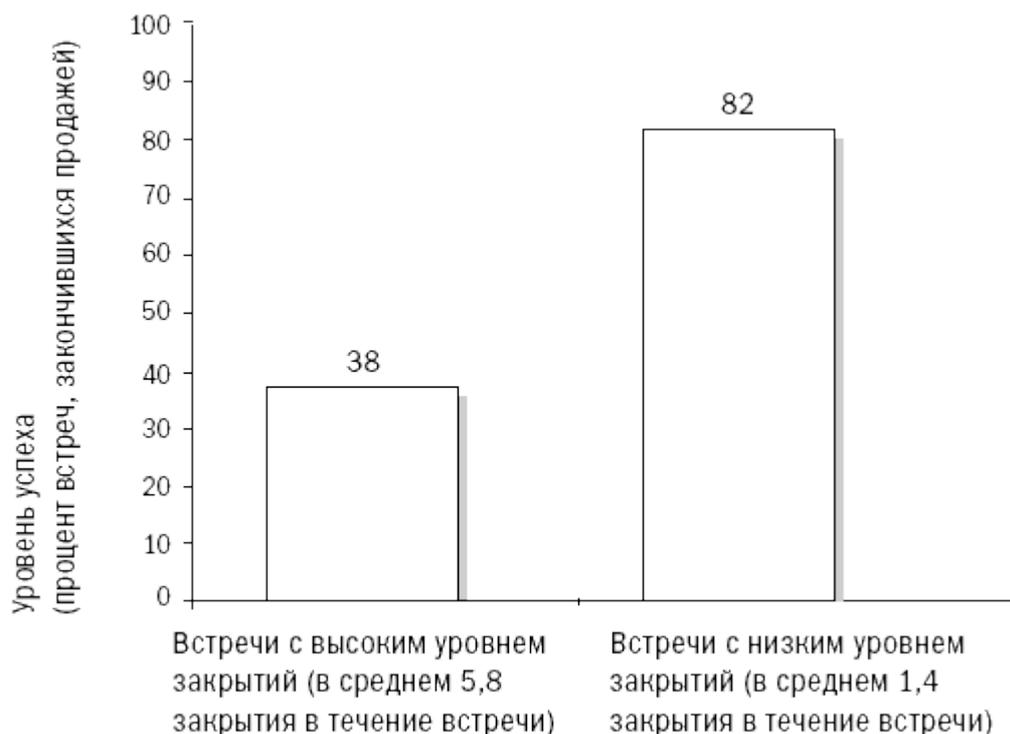
### **Начальное исследование**

Со стыдом вспоминаю свою легкомысленную браваду в отношении закрытия. С учетом того, что мне теперь известно об успехе в крупной продаже, техники закрытия представляются неэффективными и опасными. Могу доказать, что эти техники похоронили на много больше сделок, чем спасли. Что заставило меня стать противником методов, оказавших существенное влияние на мой успех? Остаток этой главы я посвящаю описанию ряда исследований, которые окончательно убедили меня, что традиционным техникам закрытия не место в крупных продажах.

Мы приступили к исследованию, будучи убеждены, что обнаружим четкую взаимосвязь между количеством закрытий и исходом сделки. Я искренне полагал, что магическое число «пять» (по количеству закрытий на одну встречу), рекомендуемое Эдвардсом и Скунмейкером, окажется верным.

Первое исследование проводилось в крупной компании, занимавшейся офисным оборудованием. Один из способов определения связи между закрытием и исходом сделки, на наш взгляд, заключался в том, чтобы сопровождать продавцов на встречи и наблюдать, как часто они используют техники закрытия в течение встречи. Если авторы книг о закрытии правы, то следовало ожидать, что встречи с большим количеством закрытий будут успешнее, чем те, где закрытий меньше. Мы присутствовали в общей сложности на 190 встречах, из которых выбрали 30, с самым большим числом закрытий, и сравнили успешность этих встреч с 30 другими, в ходе которых продавцы использовали закрытие реже всего (рис. 10.1).

*Рис. 10.1. Успех встреч с большим и маленьким количеством закрытий*



Как видите, результаты не оправдали наших ожиданий. Только 11 из 30 встреч с большим количеством закрытий оказались результативными, тогда как во второй группе 21 из 30 встреч завершилась продажей. Это открытие было явно не в пользу часто цитируемой «идеальной» величины: пять закрытий на каждую встречу. Но я не унывал, ибо одно небольшое исследование никак не могло поколебать мою веру в закрытие.

Вероятно, рассуждал я, в нашей методологии кроется какой-то изъян. Дальнейшая проверка наших результатов действительно обнаружила некоторые недостатки. К примеру (возможно, по случайному совпадению), что встречи с не большим количеством закрытий пришлось на покупателей, которые уже заранее были готовы совершить покупку, так что продавцу не было необходимости закрывать часто. Аналогично встречи с большим количеством закрытий могли прийти на более упрямых покупателей. Еще одна проблема заключалась в том, что наша выборка, являясь статистически значимой, тем не менее была слишком мала. Мы не имели возможности контролировать все переменные. Понятно, что на основе проведенного исследования мы не могли сделать вывод о неэффективности техник закрытия. Рассказывая в письме клиенту обо всех наших находках, я писал: «Нам пока не удалось обнаружить связь между закрытием и успехом». Однако, оглядываясь назад, я могу сказать, что это исследование не увенчалось лаврами победителя – школу продаж, чей лозунг – «Закрывать рано, упорно и часто».

### Тяжелое чувство...

Исследование – это не только цифры. После просмотра закрытий на 190 встречах у меня появилось неприятное, не под дающееся определению ощущение. Будь я честен с самим собой (хоть в тот момент и не признался бы в этом), мог бы обнаружить свои опасения по поводу закрытия еще во время первого исследования. Например, я заметил явное сопротивление некоторых покупателей, особенно профессиональных закупщиков, использованию каких-либо техник закрытия, помимо обычного предложения сделать заказ. На одной из встреч разгневанный покупатель просто вышвырнул нас с продавцом после примерно такого разговора:

**Продавец:** Итак, мистер Робинсон, вы убедились, что наш продукт подходит вам больше остальных... просто подпишите вот здесь (*закрытие -допущение*).

**Закупщик:** Секунду, я не убедился... я еще не решил.

**Продавец:** Но, мистер Робинсон, я показал вам, каким образом мы сможем повысить эффективность работы вашего офиса, а также уменьшить количество проблем и денежных затрат. Так что если вы можете определиться с датой до ставки... (*закрытие -допущение*).

**Закупщик:** Исключено. На этой неделе я не приму решение.

**Продавец:** Но, как я уже объяснил, на эту модель большой спрос. Я могу предоставить вам ее сейчас, но если вы промедлите до следующей недели, доставка будет через несколько месяцев (*закрытие -анилаг*).

**Закупщик:** Мне придется пойти на такой риск.

**Продавец:** Вы предпочтете опытную инсталляцию в течение месяца или для вашего бюджета будет лучше заплатить сразу (*альтернативное закрытие*)?

**Закупщик:** Я сейчас выкину вас вон из моего офиса. Скажите, вы и ваш друг в углу предпочтете уйти по-хорошему или мне позвать охрану?

После встречи продавец печально заметил, что нечестно было со стороны покупателя использовать альтернативное закрытие, чтобы выставить нас вон. Неоднократно побывав в подобных ситуациях, я стал подвергать сомнению целесообразность использования закрытия, особенно в крупных сделках.

### **Проблемы отношения к закрытию**

Примерно в то же время мне представилась возможность взглянуть на закрытие с совершенно иной точки зрения. Директор по маркетингу одной крупной химической компании обратился к нам с проблемой. «Меня беспокоят некоторые мои продавцы, – сообщил он. – Похоже, у них появились сомнения в отношении закрытия продаж. Они недостаточно настойчивы и агрессивны. Я знаю, что они могут закрывать – проходили обучение, – просто у нескольких из них проблемы с отношением к самому закрытию. Вы можете помочь?» Грех было упустить такую блестящую возможность. Мы решили разработать шкалу отношения к закрытию, чтобы выявить связь между отношением продавцов к закрытию и результатами их продаж. Мы с директором по маркетингу предполагали обнаружить, что благосклонно относившиеся к закрытию продавцы совершали больше продаж. Естественно, мы надеялись разработать опросник установок (*attitude test*), который можно было бы использовать для отбора кандидатов на работу в компании. Высокий балл по тесту установки на закрытие мог обеспечить кандидатам хорошие шансы.

Чтобы выяснить отношение к закрытию 38 продавцов, мы измерили уровень их согласия (или несогласия) с 15 ключевыми высказываниями по поводу закрытия. Использованный нами метод известен как шкала Ликерта. Для желающих проверить себя я поместил эту шкалу в приложении В этой книги, вместе с инструкцией для оценки своей установки на закрытие. Возможно, картина вашего отношения к закрытию на настоящий момент будет более достоверной, если вы подсчитаете свои баллы прямо сейчас, прежде чем информация из этой главы сможет повлиять на ваше отношение.

Проведя этот тест в химической компании, мы обнаружили, что 21 продавец из 38 имел более 50 баллов – а именно такое количество баллов мы взяли за минимальное для «благосклонного отношения к закрытию». Затем мы сравнили результаты продаж, чтобы определить, действительно ли группа с благосклонным отношением к закрытию совершала больше продаж. Результаты оказались ошеломляющими (рис. 10.2).

Как видите, продавцы с благосклонным отношением к закрытию не выполняли план по продажам. Надежды на отбор персонала в зависимости от отношения к закрытию с треском провалились. Хуже того, директор по маркетингу – мой клиент – не поверил результатам и пригрозил уволить меня, если я не предоставлю более убедительные данные.

*Рис. 10.2. Отношение к закрытию и результаты продаж*

Средний процент выполнения плана продаж за финансовый год, в течение которого проводилось исследование	Продавцы с благосклонным отношением к закрытию (21 человек)	Продавцы с менее благосклонным отношением к закрытию (17 человек)
	83%	104%

### Оправдание полученных результатов

Можете себе представить, как упорно я старался найти объяснение нашим результатам. Возможно, возражал я, те люди, чьи результаты были низкими, больше беспокоились по поводу тестирования и поэтому могли заполнить шкалу так, как, по их мнению, хотело руководство. Из-за этого результаты оказались низкими и выражали ложно положительное отношение к закрытию. Однако все это звучало неубедительно даже для меня. Я начал сомневаться в эффективности закрытия.

Пока мы проводили свои изыскания, несколько исследовательских команд по всему миру изучали связь между установками и поведением. Полученные результаты показали невозможность использования шкалы установок для точного прогнозирования поведения. Например, Мартин Фишбейн, руководитель одной из исследовательских групп, продемонстрировал, что наличие высокого балла по шкале установок на закрытие не означает, что в реальных встречах вы совершаете закрытий больше, чем продавцы с более низким баллом.

Наши собственные исследования в другой области подтверждали, что связь между установками и поведением слабее, чем представлялось. Исходя из выше сказанного, мы все больше склонялись к методам прямого наблюдения за поведением во время продажи. Мы с радостью оставили изучение установок и прекратили опросы. В первой главе мы наглядно продемонстрировали, что наилучший способ понять, как на самом деле работают люди, – понаблюдать их в действии. Мы надеялись, что разработка новых методов анализа поведения позволит реализовать желаемое и предоставит более веские доказательства эффективности закрытия.

Веские причины вынудили нас прекратить исследования в химической компании, но не избавили меня от беспокойства. Небольшой объем собранных нами данных дал озадачивающие результаты по эффективности закрытия. Требовались дальнейшие исследования.

### Эффект обучения

Отличная возможность для дальнейшего изучения закрытия представилась, когда высокотехнологичная компания попросила нас оценить разработанные ею интенсивные курсы по обучению закрытию. Нам нужно было получить ответы на два вопроса:

- Действительно ли после обучения продавцы совершают больше закрытий, чем до него?
- Существует ли связь между увеличением количества закрытий и успехом продаж?

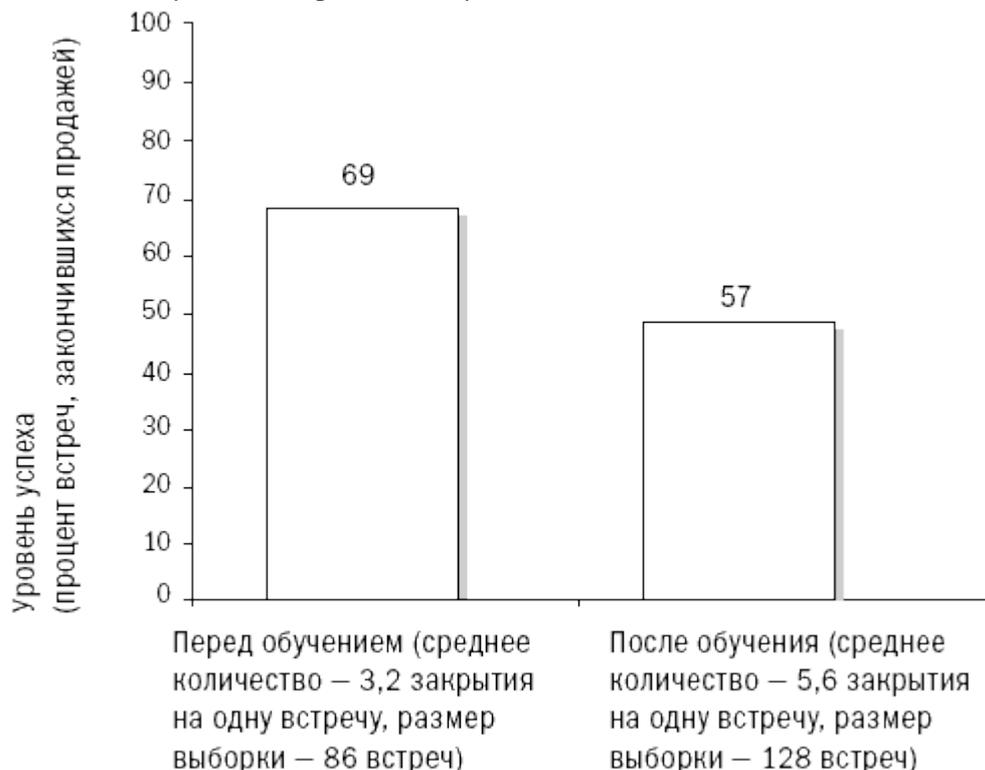
Мы с радостью приняли еще одну возможность проверить вклад закрытия в успех продаж. Прежде чем началось обучение, мы провели наблюдение 86 встреч 47 продавцов,

чтобы определить количественный уровень закрытия на данный момент.

После курса обучения мы снова присутствовали на встречах вместе с продавцами, на этот раз чтобы определить, выросло ли количество закрытий, и если да, то как это повлияло на результаты встречи. И вновь выяснилось, что закрытие оказывает отрицательное влияние на успех. После обучения продавцы чаще пользовались техниками закрытия, то есть в этом смысле обучение было эффективным. Однако, поскольку лишь некоторые встречи завершились успешно, в общем обучение привело к снижению количества продаж (см. рис. 10.3). На этот раз мы были не слишком удивлены. Мы уже не раз прослеживали взаимосвязь между закрытием и потерянными продажами. Преподаватели, с которыми мы работали, напротив, никак не ожидали подобных результатов. Они были ошеломлены и предложили несколько оригинальных объяснений столь негативных результатов. Одна из выдвинутых ими гипотез заслуживала внимания. Они утверждали, что каждый новый навык по определению поначалу непривычен и не удобен. До обучения продавцы вели себя естественно, а после они пытались использовать новые техники и, понятное дело, не могли вести себя с покупателями так же свободно, как раньше. Именно это, по мнению преподавателей, могло вызвать временное падение уровня продаж. Такое объяснение показалось нам достаточно правдоподобным. Во всяком случае, мы могли проверить предположение, что количество продаж сократилось из-за временной перемены в естественном поведении продавцов. Можно понаблюдать встречи продавцов с покупателями по истечении шести месяцев. К тому времени новые техники закрытия станут частью их естественного стиля продажи. Мы сможем проверить, действительно ли они все еще пользуются техниками закрытия и какое влияние оказывают эти техники на успех встреч на этот раз. Все было подготовлено к тому, что, как я надеялся, станет первым убедительным исследованием эффективности закрытия.

Но за месяц до назначенной даты начала исследования компания объявила массовую реорганизацию торгового персонала, и стало понятно, что продолжать изучение нет смысла. Еще одно масштабное исследование было загублено на корню, и мы вновь оказались на улице в поисках новой компании, которая бы предоставила нам возможность для дальнейшего изучения закрытия.

Рис. 10.3. Влияние обучения закрытию на успех



## **Луч света**

В поисках клиента, который бы оплатил новые исследования закрытия, я натолкнулся на заявление одной крупной тренинговой компании, утверждавшей, что их программа по обучению закрытию способствует росту продаж более чем на 30 %. Наше же только что завершённое исследование по казало, что обучение закрытию, наоборот, снижает результаты. Каким образом этой компании удалось достигнуть успеха? Может быть, они использовали какие-то более эффективные техники закрытия, чем изученные нами?

Я сумел раздобыть их программу и очень удивился, не обнаружив в ней ничего нового и особенного. По сути дела, программа представляла собой гораздо более простой подход, чем тот, что мы изучали.

Я связался с компанией и потребовал предоставить мне доказательства, которые легли в основу утверждения о 30 %-ном увеличении объема продаж после обучения закрытию. Оказалось, что их утверждение базировалось на письмах от удовлетворенных клиентов, один из которых написал, что после курса обучения результаты повысились на треть. Фактические данные отсутствовали, однако появился ключ к разгадке. Все удовлетворенные клиенты являлись сотрудниками организаций, осуществлявших продажи очень скромных размеров. 30 % из них, например, работали в компаниях, чьи представители ходили по домам и квартирам, предлагая подписаться на журналы. Меня осенило: все исследования закрытия команда Huthwaite про водила в области крупных продаж. Возможно ли, что техники закрытия приносили успех только небольшим продажам и напрочь дискредитировали себя в случае крупных продаж?

Чем больше я размышлял над этим, тем больше склонялся к данной версии. Существовала масса теоретических причин поверить в правдоподобность данного предположения. Закрытие – метод оказания давления на покупателя, а сейчас психологи очень много говорят о влиянии давления на процесс принятия решения. Проще говоря, вот что представляет собой психологическое воздействие давления. Если я попрошу вас принять не слишком значимое решение, то, надави я на вас, вам будет проще сказать «да», чем спорить со мной. Соответственно, в случае с небольшим решением эффект давления положительный. Однако в крупных продажах все иначе. Чем серьезнее решение, тем негативнее общая реакция людей на оказываемое на них давление.

Я преподнес это как некое великое открытие, но, конечно, это не так. От сотворения мира потенциальные соблазнительники знали, что эффект давления имеет обратно пропорциональное отношение к размеру решения. Многообещающий молодой продавец, использующий альтернативную технику закрытия, такую как «Вы предпочтете, чтобы мы сели здесь или нам лучше сесть вон там?», обычно достигает успеха, ибо он побуждает покупателя принять небольшое решение. Однако классическое альтернативное закрытие «У меня или у вас?» имеет мало шансов на успех, так как требует принятия весьма серьезного решения.

Если моя теория верна, то чем более масштабное решение, тем менее эффективны техники закрытия. Но как это про верить? Мне не хотелось проводить искусственные эксперименты в лабораторных условиях, тем не менее я не видел другого способа подтвердить или опровергнуть свою теорию. И вдруг в один из дней нам преподнесли такую возможность прямо на блюдечке.

## **Исследование в магазине фототоваров**

Ведущая сеть магазинов фототоваров решила обучить свой торговый персонал техникам закрытия. Окончательное решение еще не было принято, так как не все высшее руководство поддерживало эту идею. Один из менеджеров присутствовал на семинаре, где я достаточно скептически отзывался о закрытии. Он принадлежал к группе, не поддерживающей идею обучения, и поэтому тайно пригласил нас проверить, действительно ли новый тренинг принесет желаемый эффект.

Если клиенты просят вас провести исследование, цель которого – доказать их правоту,

проблемы возникнут обязательно. Обычно мы избегаем заданий такого типа. Однако все прочие стороны этого предложения были столь идеальны, что я просто не смог отказаться от него. Самым привлекательным аспектом оказалась политика магазина по ротации продавцов. В один день продавец работает за прилавком, где продаются дешевые товары, такие как фотопленка, готовые снимки и аксессуары. На следующий день тот же сотрудник переходит за другой прилавок по продаже более дорогих товаров, например дорогостоящих камер со звуко- и видеозаписью. Мы получили отличную возможность контролировать влияние размера решения на успех закрытия. Когда магазин обучил своих продавцов, мы смогли наблюдать эффект тренинга и в тот день, когда продавцы торговали дешевыми товарами, и на следующий день, когда те же обученные продавцы продавали товары в более дорогих отделах.

### **Закрытие и размер решения**

Используя методы, выработанные на основе более ранних исследований, мы наблюдали продавцов за работой до обучения. При этом измерялись три параметра:

1. Время контакта с покупателем: сколько времени занимала продажа или попытка продажи?
2. Количество закрытий: как часто продавец пользовался закрытием во время контакта?
3. Процент продаж: какой процент контактов закончился продажей?

Давайте сначала посмотрим на результаты торговли недорогими товарами. До обучения закрытию среднее время контакта с покупателем составляло чуть больше двух минут, продавец совершал 1,3 закрытия, 72 % контактов заканчивались продажей. Как повлияло на ситуацию обучение закрытию? Вы можете убедиться, что после обучения время контакта сократилось, количество закрытий возросло, равно как и количество продаж. Будь я занятым владельцем магазина, подобный результат пришелся бы мне по душе. Сокращение времени контакта означает, что я смогу обслужить больше покупателей или задействовать меньше сотрудников. Более того, хотя рост продаж с 72 % до 76 % не столь существен, чтобы быть статистически значимым, он все-таки отмечается. Возросла не только скорость совершения продаж, но и их количество (рис. 10.4).

*Рис. 10.4. Закрытие и цена, недорогие товары*

	<b>Среднее время взаимодействия</b>	<b>Количество закрытий на каждое взаимодействие</b>	<b>Процент взаимодействий, закончившихся продажей</b>
До обучения закрытию (обследовано 83 взаимодействия)	2 минуты 11 секунд	1,3	72%
После обучения закрытию (обследовано 95 взаимодействий)	1 минута 47 секунд	1,9	76%

Мы были обрадованы подобными результатами, потому что впервые за время проведенных исследований нашли положительное свидетельство относительно техник закрытия. Однако на стоящая проверка была еще впереди. Так же ли успешно скажется обучение закрытию на продажах дорогих товаров?

Наблюдение велось за теми же продавцами после того же тренинга. Единственная

разница состояла в том, что на этот раз они продавали более дорогие товары. Мы обнаружили, что после обучения время контактов с покупателями сократилось, а количество закрытий возросло, как и предполагалось. А что же с показателем успеха? До обучения 42 % наблюдаемых нами контактов закончились заказом. Процент состоявшихся продаж намного ниже, чем при торговле дешевыми товарами, но и неудивительно. Люди обычно не приходят в магазин, чтобы посмотреть на пленку и сказать: «Я пойду подумаю», тогда как с более дорогими покупками дело обстоит именно так. Однако нас интересовал про цент успеха после обучения. Выяснилось, что та же программа по обучению закрытию, что повысила процент успеха при продаже дешевых товаров, сократила количество успешных продаж дорогих товаров с 42 % до 33 % (рис. 10.5).

*Рис. 10.5. Закрытие и цена, дорогие товары*

	<b>Среднее время взаимодействия</b>	<b>Количество закрытий на каждое взаимодействие</b>	<b>Процент взаимодействий, закончившихся продажами</b>
До обучения закрытию (обследовано 91 взаимодействие)	12 минут 35 секунд	2,7	42%
После обучения закрытию (обследовано 91 взаимодействие)	8 минут 40 секунд	4,5	33%

Как понимать такие результаты? Первый результат говорит о том, что при продаже как дешевых, так и дорогих товаров уменьшается среднее время контакта с покупателем, тогда как количество закрытий возрастает. Таким образом, мы можем сделать вывод: *форсируя акт принятия покупателем решения, техники закрытия ускоряют процесс продажи.*

Таким образом, использование техник закрытия целесообразно, в случае если ваш бизнес лежит в области розничной торговли недорогими товарами или подразумевает квартирный обход с предложением такие товары купить. Если покупатели стоят в очереди, ожидая, пока вы сможете уделить им внимание, или же все жильцы на длинной улице так и ждут, чтобы вы постучались к ним в дверь, то чем короче продажа, тем больше покупателей вы сможете обслужить.

Однако в крупных продажах такой проблемы не существует. Обычно вам требуется больше времени на каждого покупателя, а не меньше. Продавцы по работе с крупными клиентами чаще всего жалуются на нехватку времени для общения с нужными людьми. Не припомню, чтобы хоть раз слышал от чело века, занимающегося крупными продажами: «Как мне сократить время общения с людьми, принимающими решение?» Зато несколько компаний просили команду Huthwaite посоветовать, каким образом увеличить время встречи с целью продажи. Моя мысль проста: в малых продажах обычно имеет смысл сократить время контакта с покупателем; в крупных, по многим причинам, сокращение времени приводит к потере преимуществ и многочисленным ошибкам.

Второй вывод, который мы можем сделать на основе нашего исследования, относится к взаимоотношению закрытия и цены: *техники закрытия способны повысить шансы на успешную продажу недорогих товаров; при продаже дорогих товаров или услуг техники закрытия уменьшают шансы на успешное совершение сделки.*

Мы видим, что выводы основаны не только на нашем исследовании, но и на общем психологическом правиле, которое гласит: давление оправдывает себя в случае с

небольшими решениями больше, чем в случае с масштабными. Средняя цена дорогих товаров в нашем исследовании составляла всего 109 долларов. Это мелочь для большинства читателей этой книги, не говоря уж о торговых компаниях, с которыми мне приходилось работать.

Но если техники закрытия не эффективны уже при продаже в 109 долларов, то по мере увеличения размера продажи до десятков или сотен тысяч долларов эффективность давления будет неминуемо стремиться к нулю. Конечно, вы можете возразить, что трата 109 долларов для вас является таким же крупным решением, как трата 10 тысяч для небольшой компании. И возможно, будете правы, ибо никто толком не понимает сложную психологию восприятия цены вопроса. Тем не менее общее правило остается прежним: техники закрытия, подобно всем прочим формам давления, утрачивают эффективность по мере увеличения «размера» решения.

## **Закрытие и опытность клиента**

Наши исследования свидетельствовали, что закрытие теряло эффективность по мере увеличения «размера» решения. Но только ли в цене дело? Я предположил существование каких-то других причин. В целом крупные решения о покупке принимаются более умудренными опытом клиентами, такими как профессиональные агенты по закупке, или же руководителями высшего звена. Эти люди видят десятки продавцов каждую неделю и, возможно, сами проходили обучение продажам. Может ли быть так, что техника закрытия, срабатывающая с менее опытным покупателем, будет неэффективной или даже отрицательно повлияет на опытных покупателей?

Первый признак, указывавший на верность моего предположения, появился, когда я работал с центральным отделением закупок компании British Petroleum. Я наблюдал их покупателей за работой, проводя исследование за другим концом стола. Один из старших закупщиков компании относился к техникам закрытия особенно неприязненно. «Я возражаю не против закрытия как такового, – говорил он, – а против нагло го предположения, что я настолько глуп, что можно манипулировать мною и с помощью всяких уловок заставить совершить покупку. Любое стандартное закрытие уменьшает взаимное уважение между людьми и разрушает профессиональные деловые отношения. Однако у меня свой способ борьбы с такими вещами, вы в этом убедитесь».

На следующий день я стал свидетелем неудавшейся продажи и наблюдал метод этого закупщика в действии. Продавец занимался торговыми автоматами по продаже пластиковых чашек. В какой-то момент встречи он применил закрытие-допущение, сказав: «Мистер П., вы согласны, что наши чашки дешевле, чем у вашего поставщика, не так ли? На какой день в следующем месяце назначить первую доставку, скажем, 20 тысяч чашек?» Закупщик не проронил ни слова. Он открыл ящик своего стола, медленно вытащил пачку небольших карточек, перебрал их, выбрал одну, с надписью «закрытие-допущение» и положил ее на стол надписью вверх. «Вы использовали свой первый шанс, – сказал он. – Я даю людям всего два. Если вы примените ко мне еще хотя бы одну технику закрытия, сделка не состоится. Что бы вы знали, чего я не желаю слышать, просмотрите эти карточки». И передал всю пачку через стол продавцу. На каждой карточке было напечатано название одной из общеизвестных техник закрытия. Продавец побледнел и не пытался больше пользоваться закрытием.

Был ли этот закупщик исключением из правил, неким чудовищем с извращенной ненавистью к закрытию? Не думаю. Большинство профессиональных закупщиков неблагоприятно относятся к техникам закрытия. Однажды я проводил обучение профессиональных закупщиков из трех крупных организаций по программе, развивавшей навыки ведения переговоров. Я раздал 54 присутствовавшим анкету, в которой был такой вопрос: «Если вы обнаружите, что продавец пользуется техниками закрытия, пытаетесь продать вам товар, как это повлияет и повлияет ли вообще на вероятность совершения вами

покупки?» Вот что они ответили.

Более вероятно, что куплю 2  
Безразлично 18  
Менее вероятно, что куплю 34

Кому, как не мне, лучше других известно, что вопросы такого типа в ан кете не являются надежным индикатором реального поведения. Однако теория и практика свидетельствуют, что техники закрытия явно не пользуются особой любовью среди профессиональных закупщиков. Мне довелось ознакомиться со множеством книг и учебных программ, утверждавших, что опытные закупщики положительно реагируют на использование техник закрытия, так как это якобы доказывает, что они имеют дело с профессионалом. Опасное заблуждение. Нет ни малейших доказательств в поддержку такого утверждения. Немногочисленные исследования и оп росы подтвердили, что более опытные закупщики негативно реагируют на использование закрытий.

### **Закрытие и удовлетворенность после продажи**

Во второй главе я рассказывал, что одно из характерных отличий между крупными и малыми продажами состоит в том, что крупные продажи обычно подразумевают какую-либо форму продолжающихся отношений с покупателем. Ваша деятельность не прекращается с получением заказа. Поэтому важно знать, как закрытие воздействует на послепродажные отношения. К сожалению, нам ни разу не представилась возможность изучить данный вопрос применительно к крупной продаже, однако нам удалось помочь одной розничной компании провести исследование в сфере то варов народного потребления, указавшее на некие неприятные последствия применения закрытий для продаж любого размера.

Менеджер по обучению этой розничной сети посетил семи нар по изучению типов поведения, проводившийся компанией Huthwaite, и, будучи человеком достаточно увлеченным, по пытался провести собственное исследование. Он обратился ко мне с просьбой помочь найти подходящий проект. «Как насчет изучения закрытия?» – предложил я. Некоторые продавцы из его компании проходили обучение техникам закрытия, поэтому он решил узнать, влияет ли подобное обучение продавца на удовлетворенность покупателя после покупки.

На третий день после покупки наш менеджер и участники его команды, установив обратную связь со 145 покупателями, попросили их оценить по 10-балльной шкале следующие пункты:

- степень удовлетворенности купленными товарами;
- вероятность совершения повторной покупки в том же магазине, в случае если в будущем понадобится купить тот же товар.

Результаты показаны на рис. 10.6.

Как видите, уровень удовлетворенности покупателей поведением продавцов, прошедших курс обучения закрытию, был ниже по обоим пунктам. Что это означает? Наиболее вероятное объяснение состоит в том, что, используя техники закрытия, продавцы оказывают давление на покупателей, вынуждая их принять решение в пользу совершения покупки. Большинство людей, чувствуя давление со стороны продавца, испытывают меньшее удовлетворение от принятого решения, чем если бы принимали это решение исключительно по собственной воле. Соответственно, это еще одна причина соблюдать осторожность при использовании техник закрытия в крупных продажах, где послепродажная удовлетворенность покупателя может сильно повлиять на успех будущих сделок.

*Рис. 10.6. Закрытие и удовлетворенность покупателя*

	Удовлетворенность покупателей товарами (3–5 дней после покупки)	Оценка покупателями вероятности последующих покупок в том же магазине
Продажа осуществляется продавцами, обученными использовать техники закрытия (59 человек)	$\frac{5,8}{10}$	$\frac{5,2}{10}$
Продажа осуществляется продавцами, не прошедшими курс обучения закрытию (86 человек)	$\frac{7,7}{10}$	$\frac{5,9}{10}$

Конечно, кое-что в этом исследовании я мог бы покритиковать. К примеру, оно не содержит каких-либо данных о поведении, собранных в процессе реальных продаж. Еще одно слабое место – компания обучала большей частью молодых сотрудников, не обладающих достаточным опытом. Поэтому, возможно, данное исследование говорит о том, что покупатели испытывают меньшую удовлетворенность от покупки у молодого продавца. Однако при всем несовершенстве методологии это исследование – одна из немногих попыток собрать данные о соотношении обучения продажам и послепродажной удовлетворенности. Пока вопрос не будет изучен подробнее, я бы советовал вам учитывать данные поправки.

### Почему все остальные шагают не в ногу?

Завершив исследование, я в течение нескольких лет собирал всю возможную информацию об эффективности закрытия и стал с большой неохотой делиться ею с другими людьми. Как я уже говорил, закрытие не только представлялось большинству авторов самой важной частью продажи, но многими продавцами оно почиталось как религия. Несколько раз я публично высказывался о сделанных открытиях, неизменно встречая отрицательную реакцию аудитории. Однажды в Лос-Анджелесе меня даже стащил со сцены разгневанный инструктор по продажам, оскорбленный моими доводами. История изобилует рассказами об исследователях, чьи идеи поначалу не признавались, но меня волновало другое: казалось невероятным, что я был прав, а все остальные ошибались. Опытные продавцы, менеджеры, инструкторы и эксперты, написавшие книги о технике продаж, – отнюдь не дураки. Так как же получилось, что они потратили столько времени и сил на техники, которые не просто не работали, но в крупных продажах даже активно ухудшали положение? В чем притягательная сила закрытия?

#### Успех закрытий обманчив

Что делает человека ярым поклонником закрытия? Ответ пришел мне в голову во время семинара, который я проводил совместно с Роджером Харрисоном. Роджер вел сессию на тему неэффективных моделей поведения и их причин. Он объяснял, что порой люди продолжают делать то, что не приносит результата, однако свято верят в эффективность своих действий. «Прямо как продавцы, верящие в закрытие», – подумалось мне. Тем временем Роджер предположил существование всего двух причин, вследствие которых

человек продолжает действовать неэффективно. Либо такой человек сумасшедший, либо в его окружении существует что-то вознаграждающее и поощряющее не эффективный тип поведения.

Чем больше я об этом размышлял, тем больше находил столь желанных объяснений. Вспомнилось время, когда я был фанатом закрытия. Каким образом я попался на крючок? Все началось в тот момент, когда я на свой страх и риск впервые воспользовался альтернативным закрытием: «Вы предпочитаете начать проект в сентябре или ноябре?» Ответив: «Давай те начнем в сентябре», покупатель оплатил мне за использование закрытия тем, что дал работу. Я произнес определенные слова – и получил заказ.

Закрытие – единственный из 116 изученных нами типов поведения, который напрямую вознаграждался или подкреплялся заказами. Как и многие другие продавцы, чье закрытие было вознаграждено заказом, я предположил, что именно использование закрытия привело к заказу. Естественно, теперь-то я понимаю, что причиной заказа было достаточное развитие мною потребностей клиента и закрытие тут было ни при чем – с ним или без него, проект все равно продвинулся бы вперед.

В конце концов я понял, почему закрытию уделялось такое большое внимание в сфере продаж, – оно вознаграждалось быстрее всех прочих типов поведения. Задайте покупателю удачный вопрос для развития потребностей, и вы не получите заказ немедленно. А если в момент принятия решения произнести нужную фразу, то иногда можно получить в ответ желанное «Да, я покупаю». (Между прочим, любой читатель, знакомый с теорией подкрепления, поймет, что поощрения, получаемые иногда, действуют сильнее постоянных, тем самым заставляя продолжать следовать выбранному типу поведения.) С момента проведения нашего исследования многие пришли к такому же выводу: техники закрытия неэффективны или даже опасны для крупных продаж. Теперь, обсуждая с людьми закрытие, я с радостью отмечаю, что мои идеи больше не встречают с такой враждебностью, как когда-то. Многие считали меня заклятым врагом всех тех техник закрытия. Дж. Дуглас Эдвардс – отец закрытия – порой называл меня убийцей закрытия, но это не совсем так. В случае продаж недорогих товаров неопытны ми продавцами и при отсутствии продолжения отношений с покупателем техники закрытия могут быть очень эффективными, и тут я не имею ничего против их использования. Однако если ваш бизнес сосредоточен на крупных сделках, вы работаете с профессиональными закупщиками и формируете длительные отношения со своими покупателями, техники закрытия будут лишь чинить препятствия на вашем пути к успеху.

### **Но вы должны закрывать**

Я вовсе не утверждаю, что вы не должны пытаться закрывать продажу. Не думайте, что вам следует ждать, когда продажа закроется сама по себе, коль техники закрытия неэффективны. Совершенно ясно, что это тоже не сработает. Многие менеджеры по продажам стонут в душе, видя, как их менее опытные подчиненные, достигая той стадии встречи, которую мы называем получением обязательства, направляют разговор в тупик:

**Продавец:** Итак, могу ли я еще что-то рассказать вам об этом продукте?

**Покупатель:** Нет, спасибо. Думаю, вы ответили на все мои вопросы.

**Продавец:** Хорошо. Хорошо. Вы уверены, что я ни чего не пропустил?

**Покупатель:** Мне в голову больше ничего не приходит.

**Продавец:** Ладно... (*Пауза грозит стать бесконечной* .) Э-э... может, я не упомянул о двойном напряжении?

**Покупатель:** Да. Ну, я опаздываю на другую встречу и...

**Продавец** (*с некоторым огорчением*): Там есть инструкция на испанском языке... если вам нужен испанский.

**Покупатель:** Послушайте, мистер Ньюмен, мне надо идти.

**Продавец:** Э-э... вы уверены, что я ответил на все ваши вопросы?

Что здесь не так? Неопытный продавец боится завершить встречу, в результате чего покупатель теряет терпение.

Подобная ситуация не редкость, особенно в сфере продаж профессиональных услуг. Как-то мы работали с Первым национальным банком Чикаго, используя модели Huthwaite для обучения сотрудников. Дэвид Зехрен, сотрудник банка, согласился с нами, что техники закрытия обычно слишком часто используются в большинстве промышленных продаж, и заметил, что в банковском деле существует обратная проблема. «У нас нет проблемы чрезмерного использования техник закрытия, – пояснил он. – Скорее наоборот. Клиентов раздражают затянувшиеся встречи, разбавленные паузами повторы и финальное многоточие вместо точки».

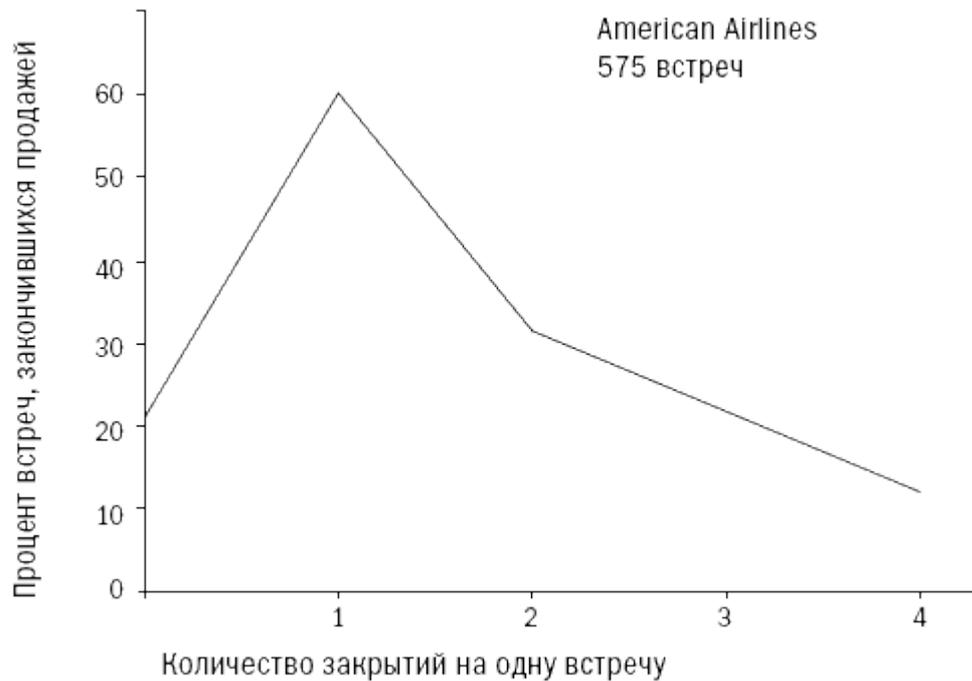
Дэвид Зехрен не одинок в своем убеждении. Мы работали с несколькими из восьми крупнейших бухгалтерских фирм, и их обучающий персонал придерживался той же точки зрения. Раз чрезмерное использование закрытий является проблемой многих промышленных и производственных продаж, то полное отсутствие закрытий может быть такой же серьезной проблемой в некоторых сервисных отраслях. Тогда как большинство наших клиентов полностью согласны с утверждением, что самая важная часть встречи с целью продажи – развитие потребностей, клиенты из сферы профессиональных услуг обоснованно считают, что их сотрудники должны предпринимать более активные действия для получения обязательства от покупателя.

Многие годы обучение продажам уделяло закрытию слишком много внимания. Однако мы впадем в другую крайность, призывая продавцов вообще не пользоваться закрытием.

Существуют реальные данные, подчеркивающие, что полный отказ от закрытий может спровоцировать появление серьезных проблем в сфере продаж. Совместно с Бобом Бойлесом из American Airlines мы провели некоторые исследования в надежде выяснить, является ли полная неспособность использовать закрытие даже менее эффективной, чем слишком частое его употребление. Бойлес со своей командой проводил у себя в компании эксперименты с некоторыми нашими техниками поведенческого анализа, чтобы отследить навыки своих торговых агентов.

Уровень успеха на встречах без закрытий составлял всего 22 % – против 61 % успешных встреч с применением одного закрытия. Однако самыми неудачными встречами оказались те, что имели больше двух закрытий, – лишь 20 % из них оказались успешными. Таким образом, при всех отрицательных аспектах техник закрытия полное отсутствие закрытий негативно влияет на исход встречи (рис. 10.7).

*Рис. 10.7. Количество закрытий и уровень успеха*



### **В каком направлении двигаться ?**

Исследование компании American Airlines проводилось в области малых продаж, однако затронуло важную тему. Чтобы встреча была успешной, продавец должен получить от покупателя определенного рода обязательство. Но! Своим обязательством покупатель оплачивает использование продавцом техник закрытия.

До сих пор я говорил о том, что традиционные техники закрытия неэффективны или оказывают отрицательное воздействие в случаях:

- крупной продажи дорогостоящих товаров;
- общения с опытным покупателем, к примеру профессиональным закупщиком;
- продолжения послепродажных отношений с покупателем.

Все вышесказанное предполагает, что техники закрытия – не самый лучший способ получения обязательства от покупателя в случае крупной продажи. Но как поступить? Ничего не делать тоже неэффективно – продажа не закроется сама по себе.

### **Получение обязательства : четыре успешных действия**

Исследования Nuthwaite в области успеха крупных продаж показывают, что эффективные продавцы пользуются достаточно простыми и прямыми способами для получения обязательства. Мы обнаружили, что существуют четыре четких действия, посредством которых успешные продавцы получали обязательство от своих покупателей.

*1. Уделять внимание исследованию и демонстрации возможностей.* Успешные продавцы уделяли основное внимание стадиям исследования и демонстрации возможностей. Особенно много времени у них занимало исследование. Менее успешные продавцы быстро проскакивали стадию исследования. В результате они не проводили столь эффективной работы по выявлению, пониманию и развитию потребностей своих покупателей. В крупной продаже вы не сможете получить обязательство до тех пор, пока покупатель четко не осознает потребность в том, что вы ему предлагаете. Наиболее эффективные продавцы из виденных нами лучше остальных формировали потребности во время стадии исследования. В результате заданных ими вопросов покупатели осознали немедленную потребность совершить покупку. Если покупатель хочет купить ваш продукт, техники закрытия вам не потребуются. Итак, первая успешная стратегия получения обязательства от покупателя –

сосредоточить внимание на исследовательской стадии встречи (рис. 10.8). Если вам удастся убедить покупателей в том, что им необходим предлагаемый вами продукт, они наверняка закроют продажу вместо вас.

Рис. 10.8. Четыре стадии встречи по вопросу продажи



2. *Убедиться, что охвачены все ключевые вопросы.* В крупных продажах и продукт, и потребности покупателя достаточно сложны. В результате покупатель может начать сомневаться или прийти в замешательство. Менее успешные продавцы продвигаются вперед и закрывают встречу, игнорируя вероятность того, что у их покупателей могут быть еще какие-то оставшиеся без ответа вопросы. Чаще всего именно так подобных продавцов учили продавать. Большая часть программ обучения продажам действительно советует использовать закрытие как способ, вытаскивающий на поверхность сомнения и оставшиеся вопросы. Однако успешные продавцы так не делают. Мы обнаружили, что продавцы, преуспевающие в получении обязательства от покупателей, всегда берут инициативу в свои руки и спрашивают покупателя, если ли еще какие-то вопросы или пункты, на которые следует обратить внимание.

Наши наблюдения показали, что сомнение или интерес, выраженные в ответ на закрытие, носят характер сопротивления, как показано в этом коротком примере:

**Продавец** (*использует надменное закрытие*):... Тогда я позабочусь о том, чтобы наши техники провели демонстрацию на следующей неделе.

**Закупщик** (*имеющий неразрешенный интерес*): Минуточку, я не уверен, что готов к демонстрации.

**Продавец** (*использует альтернативное закрытие*): Тогда, может быть, лучше организовать это через неделю?

**Закупщик** (*ощущая давление*): Нет, не так быстро. Вы все еще не объяснили, как будет действовать лизинговое соглашение. Что вы пытаетесь скрыть?

Воспользовавшись техникой закрытия, продавец действительно выявил интерес покупателя. Но была ли необходимость делать это столь агрессивным образом? Более опытный продавец удостоверился бы, что все ключевые интересы покупателя были оговорены, прежде чем доводить встречу до логического заключения. Например:

**Продавец** (*проверяя, что все основные интересы оговорены*): Что ж, хочу поинтересоваться: есть ли еще моменты, о которых мне следует вам рассказать?

**Закупщик:** Да, вы ничего не сказали об условиях лизингового соглашения.

**Продавец:** Позвольте я поясню. Оно работает таким образом...

В этом примере интерес покупателя был выявлен по инициативе продавца. В данном случае этот интерес принял форму не протеста, а простого запроса.

3. *Подвести итог выгодам.* В крупной продаже встреча может длиться несколько часов и охватывать широкий спектр вопросов. Маловероятно, что покупатель имеет ясную картину по всем темам, которые бы ли обсуждены. Успешные продавцы собирают все части во едино, резюмируя ключевые пункты обсуждения, прежде чем перейти к получению обязательства. В малых продажах подводить итоги не обязательно, тогда как в крупных это практически всегда помогает сконцентрироваться на ключевых вопросах. Обязательно подводите итоги по ключевым вопросам, особенно по выгодам.

4. *Предлагать обязательство.* Во многих книгах о продажах говорится, что самый простой метод закрытия – попросить сделать заказ. Следовательно, термин «запрашивать заказ» является общеупотребительным в обучении продажам. Однако, как показали наши исследования, успешные продавцы не «запрашивают». На всех прочих стадиях продажи запрашивающий тип поведения срабатывает эффективнее, чем информирующий, и мы в этом убедимся в следующей главе. А здесь в момент получения обязательства успешные продавцы не спрашивают, а рассказывают. Самый естественный и самый эффективный способ подвести встречу к удачному завершению – предложить покупателю следующий шаг. Например:

**Продавец** (*проверяя ключевые интересы*): Есть ли еще какие-то вопросы, которые мы не обсудили?

**Закупщик:** Нет, думаю, мы уже все оговорили.

**Продавец** (*суммируя выгоды*): Да, мы точно убедились в том, что новая система ускорит выполнение заказов и будет проще в использовании, чем существующая. Мы также об судили способ контроля издержек. На самом деле, судя по всему, вы получите впечатляющие выгоды от смены системы, особенно если учесть, что новая решит проблему надежности, которая так вас беспокоила.

**Закупщик:** Да, когда вы вот так все суммируете, смена системы кажется крайне значимой.

**Продавец** (*предлагая обязательство*): Тогда могу я предложить вам в удобное для вас время посмотреть одну из этих систем в действии?

Я уже говорил, что предложение обязательства является простым, естественным способом приведения встречи к успешному завершению. Конечно, я все несколько упрощаю. Прежде чем предложить обязательство, вам следует знать, какое обязательство будет наиболее уместным. В отличие от небольшой продажи, где единственным обязательством является заказ, в крупной сделке может быть целый ряд возможных обязательств, которые вы готовы предложить. Например:

- встреча с начальником покупателя;
- получение согласия на испытание вашего продукта;
- проведение демонстрации;
- проведение исследования;
- получение доступа к другим подразделениям организации.

Как узнать, какое из обязательств предлагать? В этом вопросе успешные продавцы руководствуются двумя принципами.

1. Предложенное обязательство продвинет продажу вперед.
2. Предложенное обязательство – максимум, который покупатель в состоянии взять на себя. Успешные продавцы никогда не давят на покупателя, заставляя его выйти за доступные рамки.

## Техники, которые помогут вам продавать

В этой главе я предположил, что классические техники закрытия не работают в случаях:

- крупной продажи;
- с опытными закупщиками;
- если ваша цель – поддерживать постоянные отношения с данным покупателем.

Итак, я настоятельно советую вам избегать закрытий в этих случаях. Ниже я вкратце изложил простой альтернативный подход.

1. Успешное закрытие начинается с реальной цели встречи. В первую очередь спросите себя, чего вы пытаетесь добиться. Особенно задайтесь вопросом, как вы добьетесь прогресса (активного продвижения вперед, описанного в главе 3). Не довольствуйтесь целями-отсрочками вроде «собрать информацию» или «сотрудничать в будущем». Однако не стоит ставить перед собой недостижимые цели. Необходимо поддерживать продвижение продажи и предлагать в качестве закрытия действия, обеспечивающие продаже прогресс.

2. Уделите основное внимание вопросам СПИН, чтобы развить потребности во время исследовательской стадии встречи. С этой точки зрения у вас есть покупатель, который хочет купить, что намного упрощает задачу получения обязательства. Я считаю, что хорошим тестом того, насколько серьезное обязательство я могу получить, может быть величина ценности, сформированной мною во время встречи. Если покупатель не чувствует необходимости решать проблему, не поможет даже самое лучшее в мире закрытие. То есть если для меня цель встречи состоит в получении крупного обязательства – например, прогресса, который обеспечит согласие покупателя на мою встречу с сотрудником более высокого уровня, принимающим решение, – то я знаю, что следует задавать извлекающие и направляющие вопросы для формирования ценности, в противном случае я потерплю неудачу. И наоборот, предположим, мне необходимо всего лишь выйти на младшего технического сотрудника. Подобное обязательство я могу получить как с помощью вопросов по технике СПИН, так и без них.

3. Намереваясь получить обязательство от покупателя, произведите три простых действия, которые мы выявили в работе успешных продавцов:

- проверьте, что охватили все ключевые интересы;
- суммируйте выгоды;
- предложите реальное обязательство.

Кроме того, будьте проще. Мудреным техникам закрытия не место в крупной продаже. Если вы проделали хорошую работу по формированию потребностей, то эти три последовательных шага принесут наибольшую пользу.

Напоследок я хотел бы рассказать о моем старом друге и коллеге, шведском консультанте Хансе Штеннеке. В то время, когда мое исследование вызывало споры и несогласие со стороны людей, занимавшихся продажами, Ханс поддержал меня. «Лично я никогда не верил в закрытия, – сказал он, – потому что моя цель – не закрыть продажу, а завязать отношения». Лучше и не скажешь.

## 11. От теории к практике

Одно из моих любимых слов – «энтелехия» – столь малоизвестно, что, когда я его употребляю, слушатели тянутся к словарю. Жаль, ибо это слово заслуживает того, чтобы войти в ежедневный обиход. Оно означает переход от возможности, потенции к ее

воплощению, практической полезности как к состоянию, противоположному стройной теории. Энтелехия – тема для обсуждения в этой главе: переход от потенциала нашего исследования к тому, что принесет вам практическую пользу при продаже.

## **Приобретать навыки нелегко**

Не существует простого способа превращать теоретические модели в практические навыки. Вы прочли эту книгу, но это не означает, что полученные знания сами по себе превратятся в усовершенствованные навыки продаж. Чтение книги о продажах само по себе не улучшает ваших навыков продажи, так же как прочтение книги о плавании не научит вас плавать. Общая проблема как автора, так и читателя любой книги, претендующей на звание практической, – энтелехия, то есть переход от теории к практическим действиям.

Дабы помочь решению проблемы со своей стороны, я воспользуюсь известным во всем мире опытом команды Nuthwaite. Я поделюсь некоторыми принципами и методами, которые помогли нам и нашим клиентам совершенствовать навыки продаж. От вас потребуются больше усилий, ибо совершенствование навыков – тяжелая работа. Не существует формулы мгновенного улучшения продаж. В основе успеха любого навыка, идет ли речь о гольфе, игре на пианино или продаже, лежит сосредоточенная, упорная и изматывающая тренировка. Вы действительно можете ожидать значительного роста продаж, если будете следовать советам, данным в этой книге, и практиковать навыки. Но это нелегкая задача. На каждого упорно практикующегося читателя приходится дюжина тех, кто сошел с дистанции.

### **Как приобрести навык ?**

Почему людям так сложно приобрести какой-либо навык? Дело не в том, что это трудоемкий процесс, – мы привыкли вкладывать усилия в приобретение новых знаний. Вы уже это продемонстрировали, найдя время и силы для чтения данной книги, чтобы приобрести знание о том, как продавать. Тем не менее, хотелось бы мне знать, сколько читателей потратят такое же количество усилий для обращения своих знаний в практические навыки. Печален тот факт, что чаще всего мы упорнее и эффективнее получаем знания, чем обращаем их в навыки. Возможно, слово «энтелехия» не столь часто используется именно потому, что обозначает действие, очень редко совершаемое нами.

Лично мне думается, что основная причина, по которой люди сталкиваются с большими проблемами при совершенствовании своих навыков, заключается в том, что они никогда не задумывались об основных техниках приобретения навыков. В школе наш успех зависел от развития техник получения знаний, и большинство из нас отлично справлялись с этой задачей. Но что делала школа, дабы помочь нам приобретать навыки? Практически ничего, исключение составляют разве что уроки физкультуры. Поэтому разговор о том, в каких навыках вам следует практиковаться, я бы начал с обсуждения вопроса «как?». Как эффективно и с минимальными усилиями приобрести любой навык?

### **Четыре золотых правила приобретения навыков**

За многие годы я обнаружил, что большинство людей намного легче приобретают навыки, если придерживаются четырех простых правил.

**Правило 1. Практикуйтесь только в одном типе поведения одновременно.** Обычно люди, работая над улучшением своих навыков, пытаются делать одновременно как можно больше. Могу себе представить некоторых читателей, окрыленных моей идеей и собственным энтузиазмом: «Я собираюсь покончить с техниками закрытия, а в будущем стану задавать больше проблемных вопросов. Затем, вместо того чтобы приняться за решения, как я обычно делаю, я сдержусь и начну задавать извлекающие вопросы... да и направляющие вопросы тоже, естественно. Я также буду стараться избегать характеристик и преимуществ. Вместо них буду предлагать выгоды и...» Стоп! Если вы думаете именно так, то с точки зрения обучения вы покойник. Люди, успешно овладевшие сложными навыками,

достигли такого результата, практикуя в каждый момент времени только один тип поведения, а не два, и уж тем более не десятков одновременно.

В прошлом году во время полета в Австралию рядом со мной сидел замечательный человек по имени Том Лэндри. Будучи англичанином, я почитаю такие виды спорта, как крикет и крокет, и ничего не смыслю в американском футболе. В процессе разговора выяснилось, что мистер Лэндри – известный футбольный тренер. А я признался, что, к стыду своему, до сих пор ошибочно предполагал, будто «Ковбои Далласа» – передвижное родео. Поэтому я был чрезвычайно поражен, когда Том Лэндри вкратце рассказал мне о сложном и многоплановом процессе, коим является тренировка основного состава футбольной команды.

«Ваша работа – обучение людей навыкам, – заметил я. – Скажите, а если бы вам нужно было выбрать только один принцип успешного овладения навыками, какому вы отдали бы предпочтение?» Том ответил не колеблясь: «Одновременно работать только над чем-то одним и научиться это делать правильно». В 1771 году ту же мысль высказал Бенджамин Франклин. В автобиографии он мастерски описывает, как разбивать сложный навык на составляющие типы поведения и затем работать над совершенствованием каждого типа поведения отдельно. Заручившись такой авторитетной поддержкой, я сформулировал первое и самое важное правило:

*Выберите один тип поведения, в котором будете практиковаться. Не переходите к следующему, пока не будете уверены, что отработали первый.*

**Правило 2. Тренируйте новый тип поведения минимум трижды.** Впервые попробовав что-то новое, мы всегда ощущаем дискомфорт. Поначалу жмет не только новая обувь. Предположим, вы решили попрактиковаться в извлекающих вопросах. Держа в голове правило 1, вы собираетесь сконцентрироваться только на них. И так, вы идете на встречу. Неужели извлекающие вопросы польются из вас как из рога изобилия, плавно следуя один за другим? Мечтать не вредно! Задавая их, вы смущаетесь, чувствуете себя неестественно и неловко и потому не производите особого впечатления на покупателя.

После встречи вы наверняка придете к выводу, что извлекающие вопросы не помогли вам продать, поэтому лучше бросить их и на следующей встрече воспользоваться чем-нибудь другим.

Придя к такому заключению, вы со вершите огромную ошибку. Любой новый тип поведения следует тренировать несколько раз, чтобы затем свободно и эффективно его использовать. Новые навыки надо «разносить», как обувь, и это относится не только к продажам. Какой бы навык вы ни пытались развивать, поначалу все ужасно и ничего не получается. Как-то я опросил группу из 200 человек, каждый из которых брал уроки гольфа у профессионала, насколько успешно проходит у них следующая за уроком игра. 157 из них ответили, что после занятия играли с худшим счетом, чем до него.

Каков же выход? Лично я придерживаюсь принципа, который рекомендую всем своим ученикам:

*Никогда не судите, эффективен ли новый тип поведения, пока не потренируете его как минимум трижды.*

**Правило 3. Количество важнее качества.** Помните старомодный способ изучения иностранного языка? Вы пытаетесь произнести несколько слов. «Нет, – говорит учитель, – неверно, вы должны использовать прошедшее продолженное время». Вы пытаетесь опять. «Неправильно, – констатирует учитель, – на этот раз время верное, но этот глагол неправильный». Слегка нервничая, вы пытаетесь еще раз. «Нет, – вновь замечает учитель, – время и глагол правильные, но ваше произношение ужасно». Заметьте, что каждое замечание учителя касается качества вашего навыка. Многие из нас годами пытались выучить язык таким способом. В конце концов мы могли неуверенно, но грамотно сказать несколько предложений с нужными глаголами, временами и порядком слов. Большинство из нас,

несмотря на многолетний упор на качество, так никогда и не достигли такого уровня, чтобы разговаривать уверенно и свободно.

Давайте для сравнения посмотрим на современное обучение языку. Студентам советуют: «Не думайте о произношении и временах. На данный момент не имеет значения порядок слов, и не страшно, если вы ошибетесь в грамматике. Сейчас нужно од но: говорить, говорить и говорить». Другими словами, делается упор на количество, а не на качество – говорить «вообще» намного важнее, чем говорить хорошо. Множество убедительных экспериментов доказали, что подобный подход с упором на количество значительно ускоряет развитие языковых навыков. В конце первого года обучения эти студенты говорят на иностранном языке увереннее тех, кто потратил в пять раз больше времени, обучаясь по старой системе «сначала качество». Удивительно и то, что, много разговаривая, студенты не только улучшают качество речи, но и по части грамматики и произношения превосходят тех, кто пал жертвой «качественного» метода. Итак, по крайней мере при обучении языку много говорить на нем значительно важнее, чем говорить правильно.

Применим ли тот же принцип в области продаж? Да, несомненно. Наши исследования постоянно показывали, что самый быстрый способ освоить новый тип поведения при продаже – воспользоваться количественным методом. Давайте я поясню, что имеется в виду. Была одна широко известная мультинациональная компания, название которой я хотел бы оставить в тайне. Компании понравилась модель СПИН, и она решила разработать учебную программу на основе этой модели. Разработчики потратили девять месяцев и выпустили нечто экстравагантное стоимостью \$65.000, задуманное как эталон обучения продажам. Их девизом было качество. Например, по их программе нельзя было просто задавать проблемные вопросы. Чтобы исключить возможность использования вопросов ненадлежащего качества, разработчики построили четырехступенчатую модель постановки проблемных вопросов, уделив особое внимание трем способам плавной при вязки проблемных вопросов к ситуационным. Они также сформулировали разные техники, дабы гарантировать, что каждый проблемный вопрос (если бедный ученик вообще ос мелится таковой задать) будет должного качества. Результатом их усилий стала 74-ступенчатая модель, которая начисто лишала мотивации и была столь громоздкой, что разгневанные и смущенные ученики демонстративно бросали обучение даже на пилотной стадии. Впоследствии, наблюдая этих учеников во время работы, мы обнаружили, что в среднем они задают 1,6 проблемного вопроса за встречу, то есть столько же, сколько до обучения.

Возможно, потому, что мы не принимали участия в этой ужасной разработке, команду Huthwaite выбрали для донесения плохих новостей в штаб-квартиру корпорации. Я должен был сказать принявшему решение человеку, что он потратил бóльшую часть своего тренингового бюджета на программу, которая дискредитировала себя уже на пилотной стадии. Когда первоначальная ярость сменилась неразборчивым бормотанием, я услышал: «Что же мне делать?» Мы предложили разработать более эффективную программу стоимостью менее одной десятой его предыдущих затрат. «Сконцентрируйтесь на количестве, – таков был наш совет, – и вы получите желаемые результаты». Спустя два месяца мы подготовили программу на основе методов, аналогичных тем, что используются для эффективного обучения иностранным языкам. Нас не волновало, хорошо или плохо задавались вопросы, но мы заботились о том, чтобы люди задавали их в большом количестве. В конце обучения, в финальных ролевых играх, студенты задавали дюжины проблемных вопросов. Когда они вернулись к работе, отзывы покупателей скоро подсказали им, какие из вопросов наиболее эффективны. В результате, как и в случае с изучением языка, качество задаваемых вопросов резко повысилось. Программа стоимостью \$65.000 была выброшена на помойку, а вместо нее была принята и внедрена в трех подразделениях компании наша недорогая, но эффективная программа, основанная на количественном принципе.

Тот же самый принцип применим для ваших продаж, когда вы пытаетесь освоить новый тип поведения.

*Практикуясь, сконцентрируйтесь на количестве, используйте новый тип поведения как можно чаще. Не задумывайтесь о качественных показателях, таких как плавность или наилучшее построение фразы, – все это препятствует эффективному овладению навыком. Старайтесь достаточно часто использовать новый тип поведения, и качество вскоре придет само.*

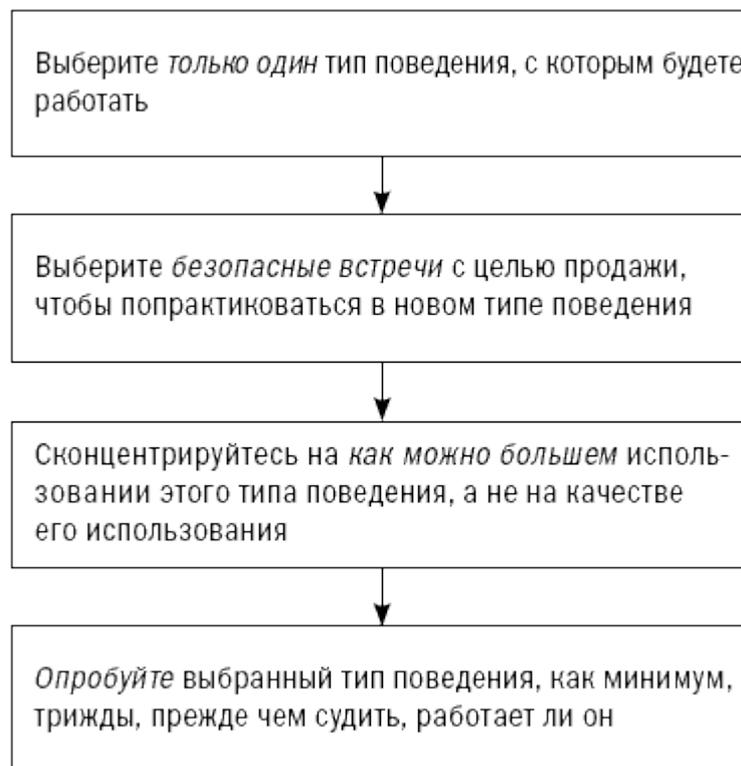
**Правило 4. Практикуйтесь в безопасных ситуациях.** Однажды я вел программу по развитию навыков проведения переговоров для руководителей компаний. В последний день один из участников задал мне невинный, на первый взгляд, вопрос. «Завтра, – пояснил он, – я продаю свою компанию. Какие уроки из этой программы мне следует принять во внимание на завтрашних переговорах?» Думаю, мой ответ шокировал его. «Забудьте все, что слышали здесь, – посоветовал я, – в противном случае всю оставшуюся жизнь вы будете жалеть, что пришли сюда».

Хотелось бы дать вам подобный совет. Если вы прочли книгу до этих строк и собираетесь посетить важного для вас клиента, забудьте все, что я написал. Странное свойство человеческой природы – мы обычно пытаемся тренировать новые навыки в ключевых ситуациях, которые достаточно важны, чтобы обосновать попытку испробовать что-то новое. Это ужасная ошибка. Как мы видели, новые навыки вызывают неловкость и неудобство, они могут даже негативно повлиять на покупателя. Если вы начнете испытывать их в решающей ситуации, то, вероятно, потерпите поражение. Предположим, вы решили задавать больше направляющих вопросов. Не практикуйтесь на своем самом крупном клиенте. Вместо этого начните с небольших клиентов или с покупателей, которых вы хорошо знаете, либо в тех областях, где вам нечего терять в случае неудачи.

*Всегда испытывайте новые типы поведения в безопасных ситуациях, до тех пор пока не почувствуете себя комфортно. Не используйте важные встречи для тренировки новых навыков.*

Вместе эти правила составляют простую стратегию развития навыков. Хотя моя цель сейчас – сконцентрироваться на развитии навыков продаж, эти четыре основных правила помогут вам улучшить любой навык – от занятий любовью до пилотирования истребителя (рис. 11.1).

*Рис. 11.1. Стратегии изучения нового навыка*



### Краткие итоги

Подведем итог основных тем, которые были рассмотрены в предыдущих главах.

#### **Четыре стадии встречи с целью продажи (глава 3)**

Практически каждая встреча с целью продажи проходит четыре четкие стадии:

- Начало встречи: налаживаете контакт с клиентом на начальном этапе встречи.
- Исследование: собираете факты, информацию, выявляете потребности.
- Демонстрация возможностей: показываете, что готовы предложить клиенту нечто стоящее.
- Получение обязательства: заручаетесь согласием на проведение следующей стадии встречи.

#### **Начало встречи (глава 9)**

Мы предположили, что не существует единственного наилучшего способа начинать встречу. Успешные продавцы гибки в этом отношении и редко начинают две встречи одинаково. Две техники открытия встречи, предлагаемые программами по обучению продажам, – обращение к личным интересам покупателя и начальное высказывание в форме выгоды – имеют свои недостатки, поэтому их следует использовать с осторожностью.

#### **Исследование (главы 3—6)**

Наше исследование показало, что традиционное разделение вопросов на открытые и закрытые не предопределяет успех в крупных продажах. Мы разработали систему последовательных вопросов СПИН (ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие), которая используется успешными продавцами для выявления и развития потребностей покупателя в крупной продаже.

#### **Демонстрация возможностей (глава 7)**

Выгода как высказывание, поясняющее, как ваш продукт может помочь покупателю или использоваться им, срабатывает в небольших продажах, но теряет свою эффективность

по мере увеличения размеров сделки. В крупных продажах наиболее эффективный тип выгоды показывает, насколько ваш продукт или услуга удовлетворяет явную потребность, выраженную покупателем.

### Получение обязательства (глава 10)

Техники закрытия эффективны в небольших продажах, но не срабатывают в крупных. Наши исследования показали, что самый простой способ получить обязательство является одновременно и самым эффективным:

- *проверить*, действительно ли вы охватили все ключевые проблемы;
- *суммировать* выгоды;
- *предложить* соответствующее обязательство.

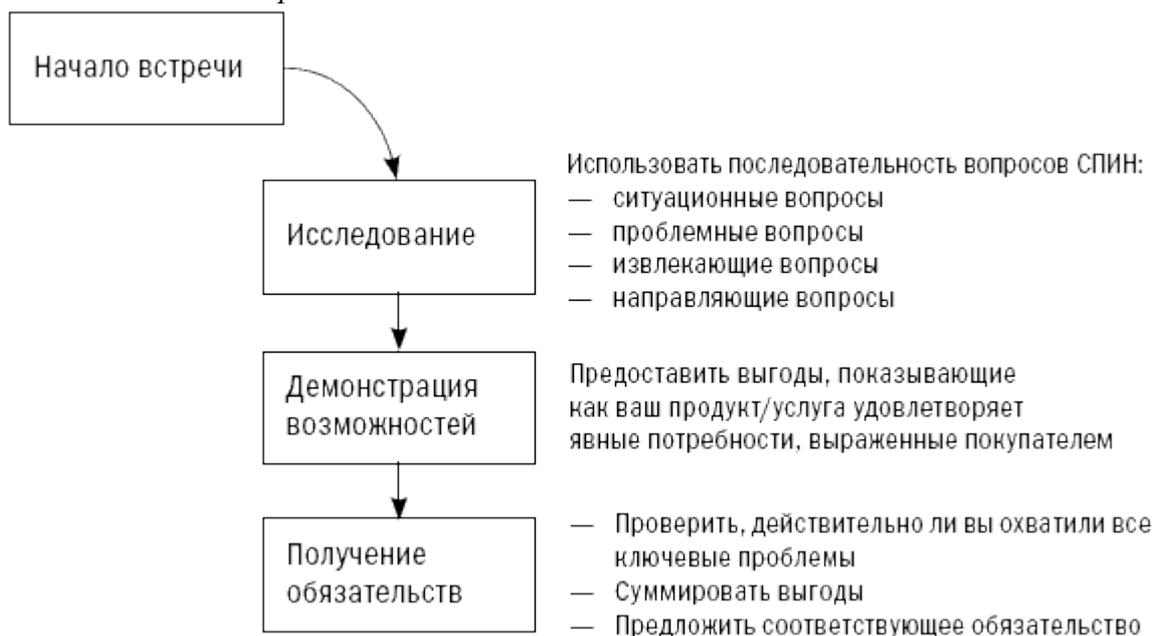
Последовательность стадий встречи вкратце изложена на рис. 11.2.

### Модель СПИН (главы 5—6)

Модель СПИН, выявляющая и развивающая потребности, состоит из четырех типов вопросов:

– *Ситуационные вопросы*: о фактах, общих положениях и текущей ситуации у покупателя. Слишком большое количество ситуационных вопросов может раздражать покупателя. Исследование показывает, что успешные продавцы задают их в умеренном количестве, причем каждый вопрос имеет свою цель.

Рис. 11.2. Стадии встречи



– *Проблемные вопросы*: о проблемах покупателя, трудностях или недовольстве. Проблемные вопросы тесно связаны с успехом небольших продаж и менее эффективны в случае крупных сделок.

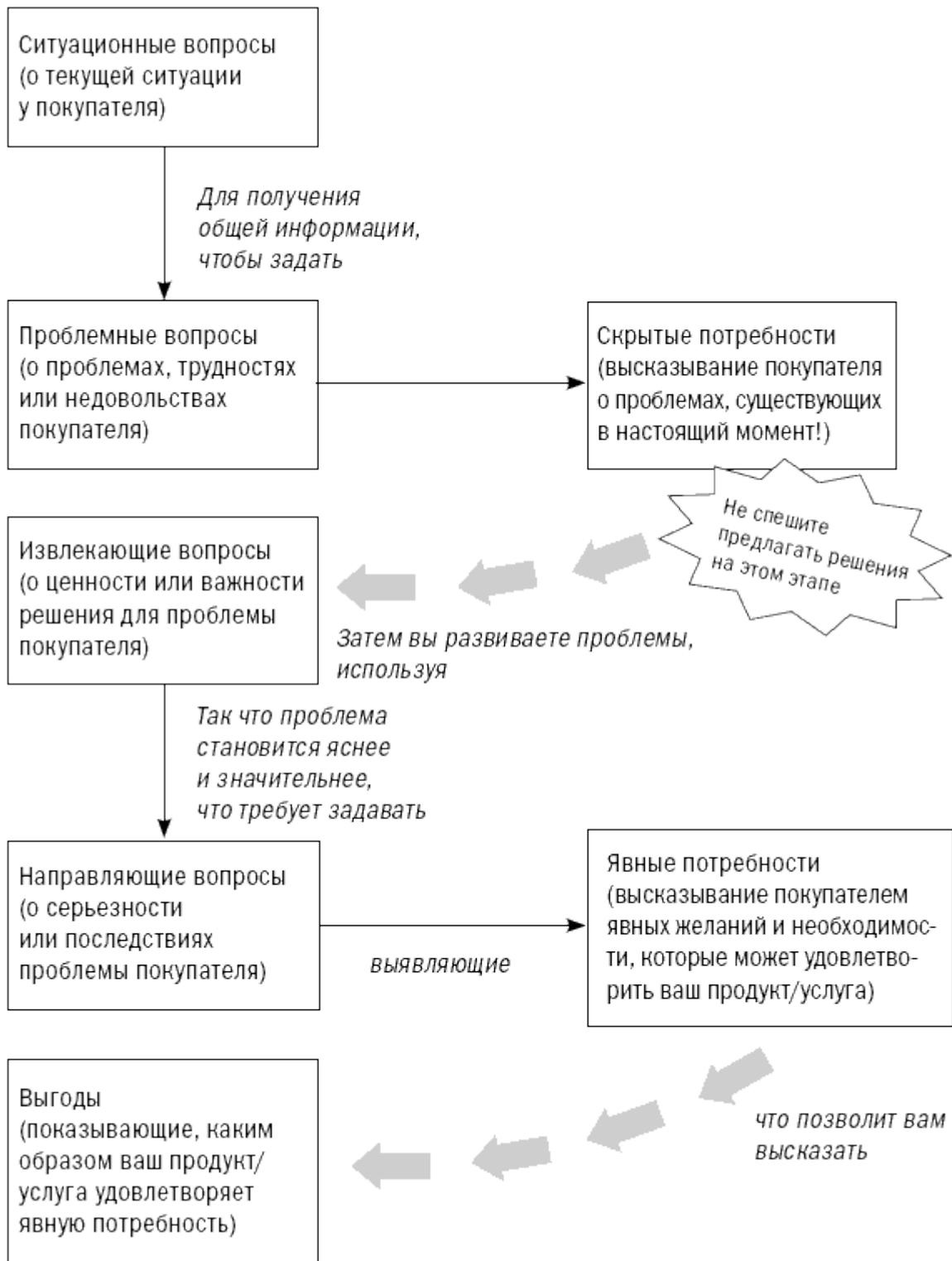
– *Извлекающие вопросы*: о серьезности или последствиях проблем покупателя. Способность представить последствия является важнейшим навыком в крупной продаже, ибо она увеличивает восприятие покупателем ценности решения, которое вы предлагаете.

– *Направляющие вопросы*: о ценности, полезности или практичности, которые покупатель воспринимает в предлагаемом решении. Как и извлекающие, направляющие вопросы тесно связаны с успехом крупных продаж.

Модель СПИН часто используется последовательно: за ситуационными вопросами для выяснения общей информации следуют проблемные вопросы для выявления трудностей, потом извлекающие – для повышения серьезности проблемы, и, наконец, направляющие, чтобы побудить покупателя рассказать вам о выгодах вашего же решения. Однако, как я уже говорил, модель СПИН – не застывшая формула: чтобы быть эффективной, она должна

обладать достаточной гибкостью. Модель СПИН показана на рис. 11.3.

Рис. 11.3. Модель СПИН



### Стратегия изучения типов поведения СПИН

Мои коллеги по команде Huthwaite работали с тысячами продавцов, помогая им использовать описанные в этой книге модели. Мы проводили эксперименты с дюжинами различных подходов к обучению. В крупных корпорациях мы обычно внедряли хитроумные программы, построенные на новейших техниках обучения. С другой стороны, мы также пытались разработать некоторые очень простые способы, которые бы помогли отдельным

продавцам усовершенствовать их навыки. Увы, в учебном бизнесе за все приходится платить. Горькая правда, но наши тщательно продуманные сложные учебные разработки обычно гораздо сильнее увеличивали производительность, чем более простые варианты. Этот факт немного смущал нас, когда мы все же рекомендовали простые действия для усовершенствования ваших навыков.

Однако некоторые действительно простые, разумные способы полезного использования наших исследовательских находок все же существуют. Я хочу дать вам несколько советов на этот счет.

### **1. Сосредоточьтесь на стадии исследования**

Многие люди, планируя встречи, думают о том, что рассказать покупателю, а не о том, что у него спросить. Другими словами, они сосредотачиваются на стадии демонстрации возможностей. Это неверно. Как бы хорошо вы ни демонстрировали возможности, это мало на что повлияет, до тех пор пока вы не разовьете потребности, так что покупатель сам захочет использовать предлагаемые вами возможности. То же касается стадии получения обязательства. До тех пор пока покупатель не захочет то, что вы предлагаете, вам будет сложно получить обязательство. Сосредоточьтесь свои усилия на стадии исследования. Практикуйтесь в навыках постановки вопросов, и остальные стадии встречи образуются. Если вы знаете, как развить потребности, то сможете вызвать у покупателя желание обладать возможностями, которые вы предлагаете, и тогда у вас не будет проблем с демонстрацией выгод или получением обязательства. Ключевой навык продажи заключается в использовании вопросов СПИН на стадии исследования, дабы заставить ваших покупателей ощутить потребность в вашем продукте.

### **2. Выстраивайте вопросы в последовательности СПИН**

Не кидайтесь сразу практиковаться в высокоэффективных извлекающих и направляющих вопросах, до тех пор пока не почувствуете себя уверенно и комфортно с более простыми ситуационными и проблемными.

– Сначала определите, достаточно ли вопросов каждого типа вы задаете. Если вы выстраиваете модели продаж, подразумевающие изложение (другими словами, пре доставляете большое количество характеристик и преимуществ), просто начните задавать больше вопросов. В основном это будут ситуационные вопросы, но это нормально. Продолжайте задавать вопросы в течение нескольких недель, пока не почувствуете себя так же комфортно, как в процессе предоставления информации.

– Затем планируйте и задавайте проблемные вопросы. Цель среднестатистической встречи – спросить покупателя о его проблемах и трудностях как минимум шесть раз. Сосредоточьтесь на количестве ваших проблемных вопросов, не думая при этом о качестве каждого из них.

– Если вы чувствуете, что вполне справляетесь с вы явлением проблем покупателя, самое время перейти к вопросам извлекающим. Их сложнее задавать, поэтому освоение этого навыка может потребовать не одного месяца тренировки, прежде чем вы свободно сможете пользоваться им. Тщательно планируйте извлекающие вопросы. Для начала рекомендую перечитать разбор примера из главы 6. Затем замените проблему в примере проблемой своего клиента, которую может решить один из ваших продуктов. Воспользовавшись приведенными в разборе вопросами в качестве модели, выпишите несколько примеров извлекающих вопросов, которые могли бы заставить вашего покупателя почувствовать, что проблема достаточно серьезна для оправдания действия. Планируя извлекающие вопросы, я представляю покупателя, говорящего: «Ну и что? Да, у меня существует такая проблема, но не думаю, что она серьезна». Я перечисляю аргументы, которыми можно воспользоваться для убеждения покупателя в серьезности проблемы: она снижает эффективность, увеличивает рас

ходы и негативно сказывается на мотивации сотрудников. Затем я превращаю каждый свой аргумент в вопрос: «Как проблема влияет на вашу эффективность?», «Насколько она увеличивает расходы?» или «Как это сказывается на мотивации ваших сотрудников?».

– Наконец, почувствовав себя комфортно в обращении с ситуационными, проблемными и извлекающими вопросами, переключите внимание на направляющие вопросы. Вместо того чтобы предоставлять покупателям выгоды, сосредоточьтесь на вопросах, которые заставят покупателя рассказать о выгодах вам. Задавайте вопросы типа: «Как это поможет вам?», «Какие плюсы вы видите в этом подходе?» или «Может, наш продукт мог бы быть вам полезным еще в каких-то областях?». Опять же, не беспокойтесь о качестве задаваемых вами направляющих вопросов. Сконцентрируйтесь на количестве – задавайте их как можно больше.

### **3. Анализируйте ваш продукт с точки зрения решения проблем**

Прекратите думать о ваших продуктах с точки зрения их характеристик и преимуществ. Вместо этого думайте о каждом продукте с точки зрения его способности решить проблему покупателя. Анализируйте продукты в свете проблем, которые они призваны решить. Исходя из этого планируйте вопросы, которые потом сможете использовать во время встреч. Воспринимая свой продукт таким образом, вы легко овладеете стилем постановки вопросов СПИН.

### **4. Планируйте, реализуйте и пересматривайте**

Большинство продавцов признают важность планирования встречи, даже если в реальности все их планирование сводится к нескольким беспокойным секундам перед встречей. Однако планирование встречи мало чему учит, тогда как самые важные уроки можно получить, пересматривая уже проведенные встречи. После каждой встречи задавайте себе следующие вопросы:

- Достиг ли я целей встречи?
- Если бы я опять проводил эту встречу, что я сделал бы иначе?
- Что нового я узнал, что можно использовать в будущих встречах с этим клиентом?
- Что нового я узнал, что можно использовать где-то еще?

К сожалению, мало кто из нас имеет достаточно времени, чтобы систематически задавать себе подобные вопросы. Многие годы у меня была возможность ездить на встречи с лучшими продавцами мира, и, будучи исследователем, я искал любые отличия этих людей от тех, кто не сумел достигнуть вершины мастерства. Особенно бросались в глаза две отличительные черты. Первая состояла в том, что лучшие продавцы, с которыми мне довелось ездить, придавали огромное значение пересмотру каждой встречи, то есть анализировали полученную информацию и думали о возможных улучшениях. Второе отличие заключалось в том, что большинство действительно успешных продавцов, изученных мною, осознавали, что их успех за висит от правильного понимания деталей. У них были великолепные навыки с точки зрения общего, широкомасштабного стратегического планирования отношений с клиентом, но не это выделяло их из общей массы продавцов. Многие менее успешные люди, которых я наблюдал, тоже могли продемонстрировать неопровержимые доказательства безупречности своей стратегии. Лучшие продавцы умели эффективно использовать любой тип поведения, ибо знали, что делать на встрече. Они понимали детали, может, поэтому и придавали такое большое значение планированию и пересмотру каждой встречи.

Стоит спросить себя, достаточно ли времени вы уделяете анализу деталей проведенной встречи. Ни когда не удовлетворяйтесь общими заключениями вроде «все прошло просто отлично». Анализируйте подробности. Прошли ли какие-то стадии встречи лучше

остальных? Почему? Какие вопросы из заданных вами наиболее сильно повлияли на покупателя? Какие потребности покупателя были выражены сильнее всего? Какие потребности изменились в процессе обсуждения? Почему? Какие типы поведения из использованных вами были наиболее эффективны?

Анализируя свои продажи столь подробно, вы получаете возможность освоить и усовершенствовать необходимые навыки продаж.

## **Заключительное слово**

Возможно, самый значительный вывод, к которому я пришел после исследований продаж командой Nuthwaite, – о важности деталей. Много лет назад, в самом начале исследования, я бы сказал вам, что успех продаж лежит в более широкой области. Я выбрал бы глобальные факторы вроде личности, установок, межличностных отношений или общей стратегии клиента, чтобы объяснить, почему один человек продает лучше другого. Сейчас я в это уже не верю. Наше исследование ясно показало, что успех складывается из важных кирпичиков под названием «типы поведения». Сотни минутных поведенческих деталей встречи определяют ее успех больше, чем что бы то ни было.

Не я первый пришел к выводу, что успех зависит от понимания мельчайших деталей. В 1801 году Вильям Блейк писал: «Тот, кто делает добро ближнему, должен делать его в Мельчайших Деталях. Общее Добро – удел подлецов, лицемеров и льстецов. Ибо Искусство и Наука могут существовать лишь в виде тщательно организованных деталей».

Итак, в качестве напутствия позвольте мне настоятельно просить вас сосредоточиться на этих мельчайших деталях. Придавайте действительное значение основным кирпичикам – типам поведения, используемым вами во время продажи. Мы рассмотрели под микроскопом тысячи встреч, дабы выделить некоторые детали элементов поведения, приносящих успех крупной продаже. Применяйте результаты нашего исследования, чтобы проверить, развить и усовершенствовать мельчайшие детали ваших навыков продаж.

## **Приложение А Оценка моделей СПИН**

Более века назад Лорд Келвин писал: «... Если вы не можете измерить это, если вы не можете выразить это количественными параметрами, то ваши знания недостаточны и незначительны». Как он был прав! Но увы, мы живем в веке, растерявшем богатство великих исследователей XIX столетия. Измерение, доказательство и тщательное тестирование не вызывают такого трепета, как в золотой век науки. Потому наша работа по испытанию моделей СПИН приведена в приложении, а не в центре книги, куда ее непременно поместил бы Лорд Келвин.

Прежде всего я хочу выразить свое восхищение и благодарность тем редким читателям, которые собираются изучить приложение в этой книге. Лично я считаю помещенный здесь материал самой захватывающей частью нашей работы. Надеюсь, вы тоже воздадите ему должное.

Моей темой будет доказательство. Откуда мы знаем, что методы, описанные мною, действительно способствуют успеху продаж? Сложнее всего оказалось собрать веские доказательства того, что применение разработанных на ми моделей на самом деле даст измеримое улучшение конечного результата продажи. Насколько мне известно, мы первыми предложили точные научные методы, позволяющие установить, действительно ли определенные навыки продаж измеримо увеличивают продуктивность.

Сегодня многие заявляют, что их модели и методы резко повышают результаты продаж. Просмотрев свою почту за день, я наткнулся на несколько соблазнительных обещаний успеха. «Удвойте свои продажи!» – призывает некая однодневная программа.

«Наконец-то появился метод, который увеличит ваши продажи на 300 %», – обещает другая. Третье предложение гласит: «После этой программы продажи нашего отделения поднялись выше крыши. То же случится и с вашими!» Разработчики учебных программ наперебой обещают, что их методы приведут к измеримым улучшениям. Но многие ли из этих методов выдержали тщательную проверку? Ни один из тех, что мне попадались. К сожалению, при пристальном изучении подобных прецедентов оказывается, что большинство разрекламированных «чудес» столь же действенны, сколь лекарства от всех болезней.

Я вовсе не хочу показаться злобным клеветником, проводя подобные аналогии. Многие распространители волшебных микстур и чудесных таблеток искренне верили, что открыли действительно могущественное средство. Их искренность была основана на обыкновенной ошибке восприятия. Поставьте себя на место сельского врача XVIII века. Вы лечи те серьезно больного пациента. Вы перепробовали все, но ни что не помогло, и в отчаянии решаете приготовить лекарство из смеси разных трав и настоек. Пациент принимает это лекарство и выздоравливает. Эврика! Ваше средство действует, вы изобрели волшебный эликсир! Опьяненный своим триумфом, вы и мысли не допускаете, что процесс выздоровления вызван рядом других причин, а перелом в течении болезни совпал с периодом приема вашего чудо-средства. Остаток жизни вы искренне верите, что ваша микстура принесла больному исцеление.

То же происходит с большинством программ по обучению продажам. Разработчики смешивают некие концепции и модели и представляют полученную смесь в форме учебной программы. Продажи возрастают, и разработчики совершенно искренне заключают, что прорыв вызван именно их программой. После окончания университета я три года занимался исследованием в области оценки эффективности учебных программ, вновь и вновь сталкиваясь с феноменом «чудесного исцеления». Например, вспоминается пре подаватель из одной крупной химической компании, который рассказал мне о своей программе, удваивающей продажи. Естественно, были цифры, подтверждающие его заявление: после курса обучения продажи его отделения выросли на 118 %. Однако, взглянув на расписание, я обнаружил, что параллельно с его занятиями отделение проводило курс обучения сотрудников в течение нескольких лет. Я не мог найти ничего, что обосновало бы этот внезапный рост продаж. Однако, посмотрев на ситуацию на рынке, выяснил следующее: из-за производственных споров вышел из игры крупный конкурент, появились новые продукты, изменились цены. Помимо этого произошло несколько значительных кадровых изменений в управлении продажами и политике компании, не говоря уж о проведении крупной рекламной кампании. Логично предположить, что каждый из выше перечисленных факторов повлиял на продажи значительно сильнее, чем традиционная учебная программа. На мой взгляд, пациент вылечился бы и без чудодейственного лекарства – программа оказалась тем самым «лекарством от всех болезней».

В ходе того исследования я изучил множество заявлений о росте продаж в результате обучения. Более 90 % из них можно было объяснить другими управленческими или рыночными факторами. Существует огромное количество факторов, влияющих на исполнение продаж, и обучение – лишь один из них. Практически в каждом изученном нами случае наличествовала более вероятная причина роста продаж.

Я ничуть не сомневаюсь в искренности тех, кто громко заявляет о действенности своих методов. Но тут, как и в случае с лекарством от всех болезней, стоит поинтересоваться: может, пациент выздоровел бы и без волшебной таблетки?

## **Взаимосвязи и причины**

Эффективность любого метода в любой области крайне сложно доказать. Я столкнулся с этой трудностью сейчас, собираясь ответить на вопрос «Работает ли мой метод?». Каковы доказательства, что представленные мной в этой книге модели значительно улучшат результаты ваших продаж? Если вы собираетесь потратить время и усилия на тренировку

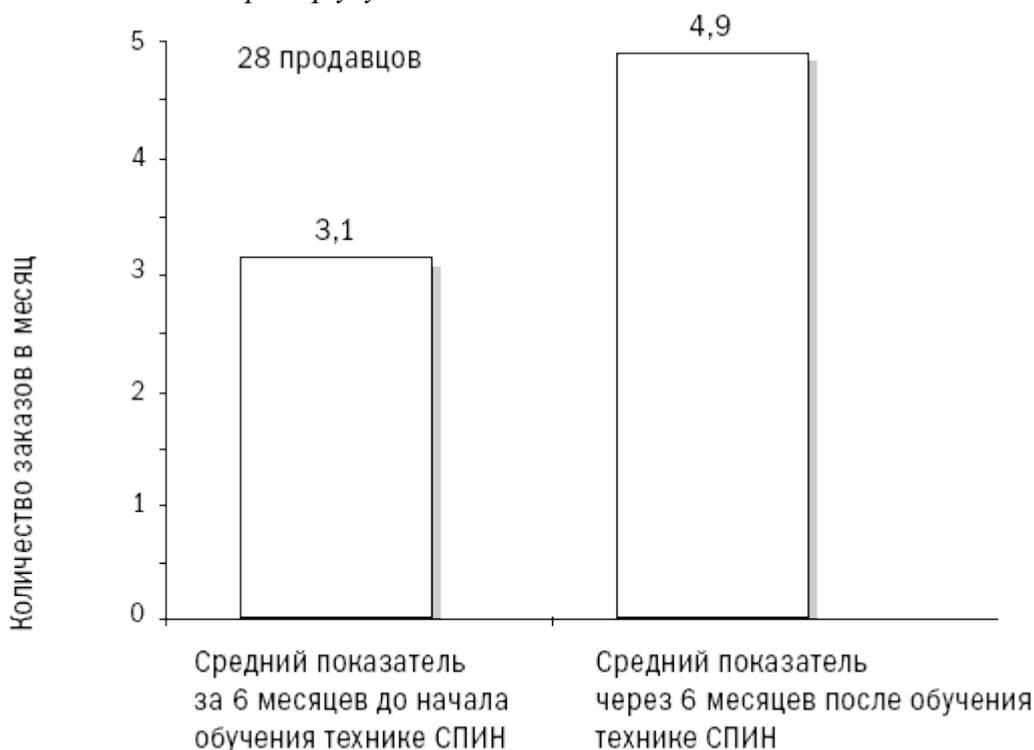
описанных мною навыков продаж, то вам необходимо знать, что я предлагаю больше чем «лекарство от всех болезней». Но как мне вас в этом убедить? Размышляя над способами убеждения, я пришел к выводу, что наилучший из них – отказаться от любых попыток убеждать вас. И вот почему.

Вскоре после появления модели СПИН мы работали с компанией, занимавшейся производственными товарами, которая находилась неподалеку от Нью-Йорка. Трене рам компании необходимо было проверить, действительно ли наша модель обеспечила рост результатов продаж (рис. А. 1).

Они измерили среднемесячное количество продаж 28 обученных нами продавцов. За шесть месяцев до обучения среднее количество заказов в месяц составляло 3,1. Однако через шесть месяцев после обучения среднее количество заказов увеличилось до 4,9, то есть прирост составил 58 %.

Можем ли мы сделать вывод, что модель СПИН настолько повысила количество заказов? Такое заключение было бы некорректным. Давайте внимательнее посмотрим на результат. В течение 6 месяцев после обучения были внедрены два важных новых продукта. Были перераспределены территории продаж, и 23 из 28 обученных продавцов получили более крупные территории с большим потенциалом продаж. Продажи компании за это время возросли примерно на 35 %, причем основная часть этого прироста приходилась на необученных продавцов. Если мы внимательно проанализируем ситуацию, то поймем, что рискуем одурачить самих себя, решив, что СПИН – чудодейственное средство, тогда как на самом деле сложно сказать, какая часть успеха приходится на СПИН, а какая является результатом воздействия прочих факторов.

Рис. А. 1. Обманчивый пример улучшения



*То есть обучение технике СПИН дает увеличение заказов на 58 % – так ли это ?*

Ниже я привожу отчет о применении техники СПИН корпорацией Honeywell, опубликованный в Management magazine. При ознакомлении с ним постарайтесь не угодить в уже известную ловушку.

«Наши продавцы в Европе были в основном сфокусированы на продуктах и ориентированы на продажу короткого цикла. Нам требовалась действительно эффективная, универсальная программа... которую мы могли бы использовать на разнообразных европейских рынках. В конце 1978 года программа СПИН была переведена на все

европейские языки. Наш объем продаж увеличился на 20 %... и продолжал бы расти, по мере того как продавцы оттачивали свои навыки использования техники СПИН». Да, благодаря внедрению подхода СПИН продажи выросли на 20 %. Но этот отчет не упоминает о том, что в тот год компания Honeywell выпустила ряд важных новых продуктов на европейский рынок, включая революционную систему управления процессами TDC 2000. Вполне вероятно, что рост продаж был обусловлен появлением новых продуктов. В случае с Honeywell мы не можем определить, оказался ли подход СПИН эффективнее «чудодейственного лекарства».

## Контрольные группы

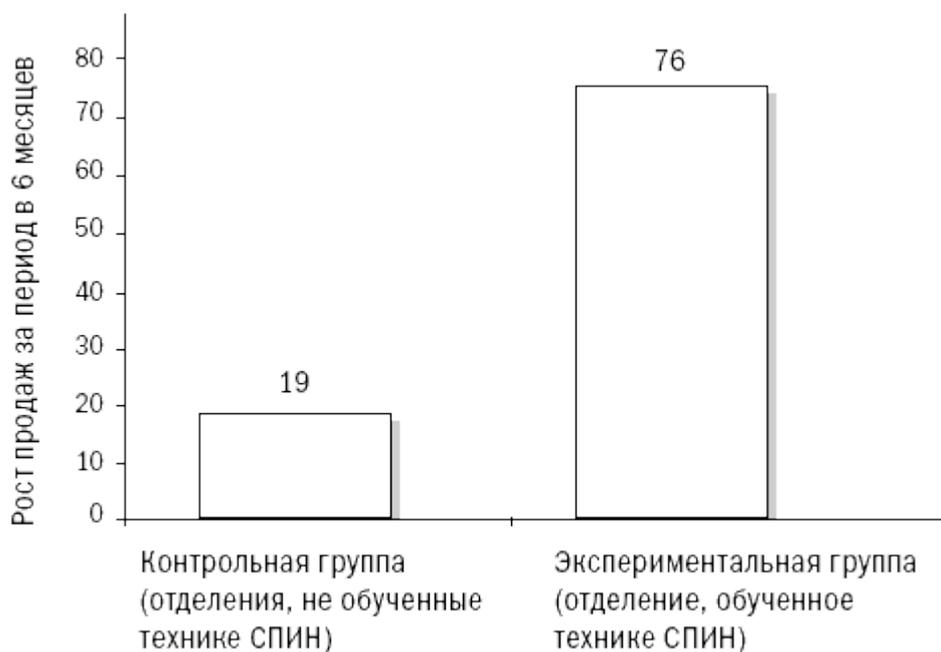
В описанных мной случаях не были сформированы контрольные группы необученных людей. Контрольная группа является точкой отсчета, сверяясь с которой можно судить об эффективности продаж обученных продавцов. Я полагаю, что большинство читателей знают о контрольных группах и понимают, насколько они важны для экспериментальной работы. Если бы преподаватели подобрали контрольную группу той же численности из необученных продавцов, мы могли бы сравнить результаты работы двух групп, чтобы получить истинную картину.

Однако даже наличие контрольной группы не гарантирует точности результата. Вот исследование, которое на первый взгляд предоставляет убедительное доказательство, что подход СПИН повышает продуктивность (рис. А. 2).

В данном случае крупная мультинациональная компания решила проверить действенность модели СПИН, обучив 31 продавца регионального отделения по работе с крупными клиентами. Для контроля были выбраны прочие отделения, не прошедшие курс обучения. На сей раз показатели продаж, произведенных обученным отделением, не являлись результатом влияния рынка или продуктов, ибо эти факторы одинаково воздействовали и на контрольные отделения. Более того, не наблюдалось значительных изменений в штате компании, как на уровне продавцов, так и среди менеджеров. Возможно, теперь нам удалось наконец проверить действие модели СПИН.

Результат – 57 % роста по сравнению с контрольной группой – выглядел убедительно, однако мы задали себе обычный в таких случаях контрольный вопрос: «Есть ли другая причина, способная столь же правдоподобно объяснить данный прирост?» К нашему сожалению, таковая была.

Рис. А. 2. Сомнительное исследование с контрольной группой



Отделение было создано совсем недавно, всего за четыре месяца до начала обучения СПИН. Средний цикл продажи данного спектра продуктов составлял три месяца. То есть увеличение продуктивности вполне могло быть вызвано тем, что истекло время, необходимое новому отделению, чтобы набрать темп, а также отсроченным окончанием трехмесячного цикла продажи. Наше «доказательство» вновь лопнуло как мыльный пузырь.

Наше досье пестрит подобными примерами оценочных исследований, которые выглядят вполне убедительными, но не выдерживают тщательной проверки. Вот еще один случай, подтверждающий это (рис. А. 3). Крупная компания, занимавшаяся оргтехникой, решила оценить методы СПИН на сезонном рынке, где февраль – самый прибыльный месяц.

*Рис. А. 3. Увеличение продуктивности отделения, обученного технике СПИН, по сравнению с четырьмя контрольными группами*



Дабы компенсировать воздействие сезонности и рынка, компания в качестве контрольных групп взяла каждое отделение, работавшее на том же рынке. Отслеживалось количество заказов у каждого отделения до и после тренинга в экспериментальном отделении, прошедшего в начале января. Как вы видите, отделение, обученное технике СПИН, показало великолепный рост продуктивности по сравнению с остальными. На этот раз все пять отделений открылись достаточно давно, так что проблемы с циклом продаж или с кривой обучения отсутствовали. Может ли это служить доказательством, которое мы искали? К сожалению, нет.

В ноябре в филиале сменился управляющий. Как мы можем быть уверены, что резкое повышение продуктивности было вызвано использованием модели СПИН, а не новой системой управления продажами, внедренной в декабре? Риторический вопрос. Тем не менее компания попыталась ответить на него, проведя опрос среди всех участвовавших в тренинге продавцов. Каждого из них просили оценить, в какой мере изменения были обусловлены обучением СПИН и насколько – другими причинами. Хотя каждый продавец дал свою оценку, тот факт, что большинство ответов гласили: «На 50 % благодаря СПИН», вызвал у меня подозрение. Я больше склонен считать, что респонденты затрудились с ответом.

## Провал за провалом

Невозможно в ходе эксперимента полностью устранить воздействие прочих организационных и рыночных факторов, и это означает необычайную сложность получения убедительных доказательств для любой модели продаж. Мы старались как могли: наш ли организацию, согласившуюся не менять продукты, управление или продавцов в течение всех шести месяцев проведения теста. Какое-то время мы были убеждены, что осуществим оценочное исследование, способное выдержать самую жесткую проверку. Затем, в начале третьего месяца проведения эксперимента, презренная конкуренция сбила цены на 15 %. Наш клиент, вынужденный быстро реагировать, изменил цены, сменил людей и продукты. Еще один провалившийся тест!

Мы думали, что наконец можем контролировать необходимые факторы в одной высокотехнологичной компании. Тесто вое отделение отлично функционировало – с результатом на 73 % выше, чем в контрольных отделениях, – и мы были уверены, что на этот раз победим. Однако в середине пути мы па ли жертвой управляющего одного из отделений контрольной группы. До начала теста его отделение было лучшим и потому являлось предметом его гордости. Теперь же, видя, что показатели экспериментального отделения намного превосходят таковые его отделения, он решил принять меры. Глубокой ночью он поднял архивы учебного отдела и скопировал все материалы о программе, использованные нами в экспериментальном отделении. Взяв со своих сотрудников клятву хранить тайну, он начал самостоятельно обучать их по украденным материалам.

Это погубило наш тест. В тот мо мент я был взбешен поступком честолюбивого наглеца, но теперь готов признать, что результат этого исследования был самым убедительным доказательством эффективности модели СПИН: чтобы украсть наши разработки, менеджер по продажам проехал за ночь 600 миль.

### **Возможно ли получить доказательство?**

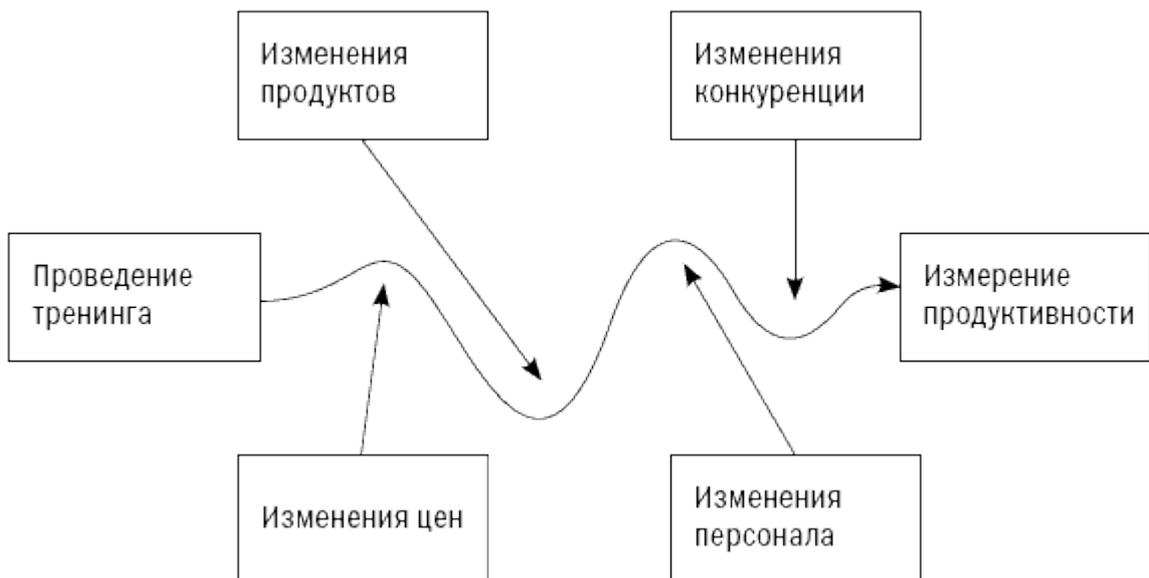
В 1970 году совместно с Петером Уарром и Майком Бердом я написал книгу об обучении оценке. Один из выводов в нашей книге гласил: сложности управления факторами реальной жизни делают практически невозможным получение доказательства роста продуктивности в результате обучения. В процессе работы над книгой мы обсуждали «идеальное» оценочное исследование. Майк Берд и я сидели в офисе и часами размышляли о том, как бы разработать идеальную оценку. Майк нарисовал на доске схему (рис. А. 4) и сказал: «Смотри, большинство людей именно так проводят оценку. Однако, – добавил он, – взгляни на все это множество переменных.

Как ты можешь доказать, что какое-то изменение произошло только под воздействием обучения?» Он быстро схематически показал влияние некоторых других факторов (рис. А. 5).

*Рис. А. 4. Общепринятый подход к оценке*



*Рис. А.5. Побочные переменные общепринятого подхода к оценке*



Подобные разговоры вгоняли меня в депрессию, особенно по тому, что как раз в это время я читал книгу Карла Поппера, философа, известного своим утверждением о невозможности доказать вообще что-либо. Поппер предположил, что единственный способ доказать что-то в науке – снова и снова безуспешно пытаться это опровергнуть. «Можем ли мы воспользоваться таким подходом? – поинтересовался я. – Просто предположим, что, вместо того чтобы пытаться доказать, что обучение повышает продуктивность, мы подойдем к вопросу с обратной стороны и попробуем опровергнуть какое-либо воз действие на продуктивность. Может, так будет лучше?»

Разговор не имел продолжения, но спустя годы, борясь с проблемами тестирования эффективности работы подхода СПИН, я вдруг вспомнил наш разговор с Майком. Стоит ли нам забыть о доказательстве и вместо этого взяться опровергнуть предположение, что описанные в этой книге навыки увеличивают продажи?

### **Доказательство или опровержение – важно ли это ?**

Вы можете счесть, что моя исследовательская одержимость доказательством или опровержением – академичный способ загубить дело. В собственную защиту могу сказать, что ежегодно миллиарды долларов впустую тратятся на обучение методам продаж, причем без малейшего доказательства эффективности или неэффективности последних. Ни одна другая сфера бизнеса не проявляет подобную небрежность в вопросах тестирования своих продуктов или методов. Цивилизованное общество рухнет, если производственные разработчики будут так же безразлично относиться к эффективности продукта, как большинство организаций по разработке учебных программ. Сложность измерения эффективности того или иного подхода к продажам не является поводом не предпринимать подобных попыток, – скорее, наоборот, трудности делают измерение еще более необходимым. Оставив всякие попытки как можно точнее измерить эффективность обучения продажам, мы по-прежнему будем терять миллиарды долларов, которые можно было бы потратить на повышение продуктивности в какой-либо другой сфере. Меня не особенно волнует, будет это доказательство или опровержение, но я страстно поддерживаю все, что предоставит лучшее измерение и проверку, потому что без подобных тестов моя профессия – обыкновенная профанация. Если вы простите мне сию недолгую проповедь, то, надеюсь, поймете, что моя забота о тщательной и скрупулезной оценке – в ваших интересах.

Причина, по которой мы проводим все эти измерения и тесты, в том, что нам необходимо убедиться в работоспособности того материала, который мы вам преподаем. Раньше в армии говорили: «Если оно движется – застрели его, если стоит на месте – покрась». Команда Nuthwaite перефразировала это высказывание: «Если оно движется, измерь его, если не можешь измерить – застрели». Измерение и тестирование стали для нас

навязчивой идеей.

### **Стадии опровержения**

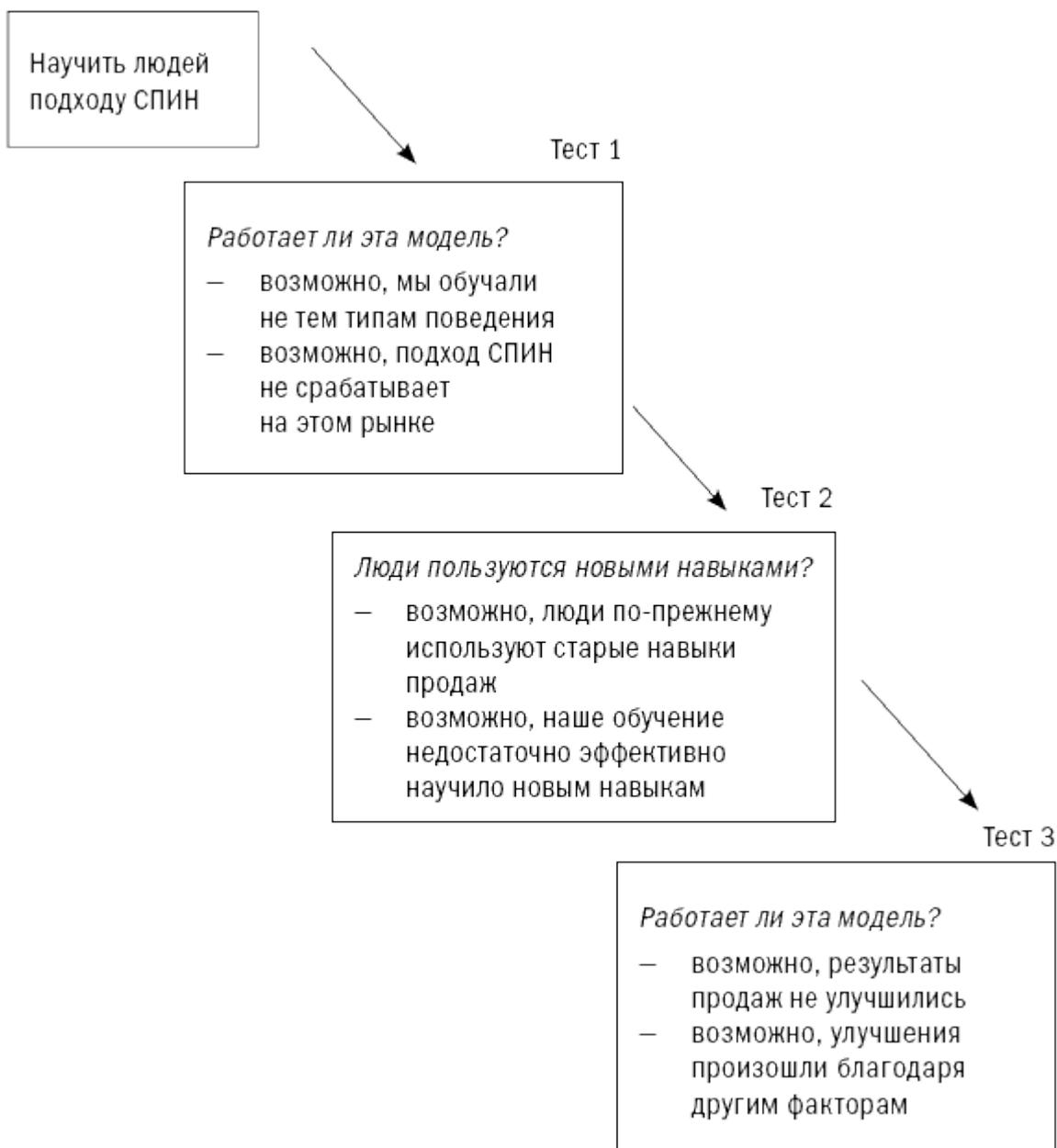
Движимые энтузиазмом по отношению к точному измерению подхода СПИН, я и мои коллеги по команде Nuthwaite потратили огромное количество времени на борьбу с проблемами доказательства и опровержения. Прежде чем измерять рост продуктивности, мы решили пройти два других теста, или возможности опровержения, как назвал бы их Поппер.

**Тест 1. Эти навыки делают встречи эффективнее?** Как мы могли узнать, что преподаем правильные навыки? Прежде чем начать отвечать на сложные вопросы по поводу измерения продуктивности, нужно было проверить, работают ли данные модели. Предположим, что мы обучаем команду по работе с крупными клиентами традиционной модели продаж недорогих товаров, которая предусматривает постановку открытых и закрытых вопросов, предоставление преимуществ и последующее использование техник закрытия для получения обязательства. Из доказательств, представленных ранее, маловероятно, что выбор этой модели повысит эффективность продаж крупным клиентам. Даже значительный рост продуктивности после тренинга может быть результатом воздействия других факторов. То есть, прежде чем мы начнем измерять увеличение продуктивности, нам следует протестировать навыки, которым мы обучаем людей.

Вообще говоря, мы знали, что модели СПИН прошли этот тест, так как они появились в результате исследований успешных продаж. То есть существовала высокая вероятность того, что освоение навыков СПИН позволит продавцам повысить эффективность работы. Однако если мы хотим провести настоящее оценочное исследование, то вынуждены пойти намного дальше. Придется ответить на конкретный вопрос об отдельных продавцах, чью эффективность мы собираемся измерять. Мы не могли положиться на исследования, проведенные нами в других компаниях, на других рынках или с другими группами. Что, если эта группа отличается от остальных? Не было гарантий, что СПИН сработает в этой группе только потому, что срабатывал в других местах. Окончательный оценочный тест мы должны были начать с исследования того, как выглядит успешная встреча для группы людей, которых мы собираемся учить. Мы не могли пойти на риск и позволить факторам, уникальным с точки зрения их географической, рыночной, продуктовой специфики организации продаж, лишить наши результаты законной силы. Если бы этот тест представил нам твердые доказательства того, что преподаваемые нами навыки работают в данной группе, это исключило бы еще один источник опровержения (рис. А. 6).

**Тест 2. Как мы узнаем, что люди пользуются новыми навыками?** Следующий шаг в наших поисках опровержения – выяснить, действительно ли после обучения люди используют в своей работе полученные навыки. Однажды я попался на этом тесте. Мы измеряли повышение продуктивности в группе продавцов одного из отделений компании General Electric. Спустя шесть месяцев после обучения СПИН продажи в среднем выросли на 18%. Могли ли мы отнести это на свой счет? Увы, нет. Наблюдая, как эти люди продавали до и после обучения, мы установили, что частота использования типов поведения СПИН осталась практически на том же уровне, что и до обучения. Мы вновь отвергли предположение, что рост эффективности связан с применением нашей модели.

*Рис. А. 6. Стадии доказательства или опровержения*



Этот тест, измеряющий влияние обучения на поведение людей во время встречи, крайне редко проводится разработчиками учебных программ. Очень жаль. Лично мы, проанализировав количество изменений в поведении, имевших место после наших учебных программ, узнали много нового об эффективной разработке тренингов. Уверен, что прочие разработчики тоже оценили бы полезность такого рода измерений, в отличие от обычных тестов-улыбок «тренинг-оказался-хорошим-потому-что-люди-говорят-что-им-нравится». Обычно подобным тестом оценка тренинга и ограничивается.

Постепенно мы разрабатывали спецификацию для очень сложного метода, который намеревались использовать для оценки эффективности наших моделей СПИН. Метод предполагал следующие стадии оценки:

- Понаблюдать за работой группы продавцов, сотрудничающих с крупными клиентами, чтобы выяснить, пользуются ли они типами поведения СПИН в успешных встречах чаще, чем в неудачных. Если да, то первый тест мы прошли – теперь мы знаем, что для этой группы людей модель срабатывает.
- Научить группу пользоваться методами СПИН, которые мы пытаемся оценить.
- После обучения присутствовать на встрече вместе с каждым продавцом из группы, чтобы определить, чаще ли они стали пользоваться во время встречи

изученными типами поведения. Если да, мы прошли второй тест – мы знаем, что люди активно используют новые навыки.

– С учетом пройденных тестов измерить рост продуктивности по сравнению с контрольными группами.

Метод представляется сложным, но другой альтернативы мы не видели. Более простые оценочные тесты не выдерживали тщательной проверки. Автор ряда книг и корпоративный эксперт по планированию Майкл Ками однажды сказал мне: «На любой сложный вопрос существует простой ответ, и этот ответ будет неверен». Нам пришлось согласиться с ним, ибо если мы хотели получить объективную оценку комплексной проблемы, то были вынуждены добиваться ее посредством сложных методов.

### **Тест с компанией Kodak: почти у цели**

Мы показали наш план оценки нескольким клиентам в надежде заинтересовать их. Это мягко выражаясь, а грубо говоря – мы хотели уговорить их оплатить очень дорогой тест. Большинство клиентов, предвидя размер грозящих им затрат, предложили нам проводить оценочные тесты где-нибудь в другом месте. Некоторое время мы очень надеялись провести полный тест с Kodak – организацией, имевшей глубокие традиции тщательного тестирования новых методов. Компания Kodak предполагала использовать тренинги на основе СПИН в своих филиалах по всему миру, занимавшихся крупными продажами, поэтому оценочный тест был бы совершенно логичным первым шагом. Мы пришли к соглашению протестировать модель путем наблюдения группы продавцов отделения по работе в области здравоохранения. Естественно, модель СПИН работала именно так, как предсказывало наше исследование. Извлекающие и направляющие вопросы встречались более чем в два раза чаще в успешных встречах, чем в неудачных.

Затем мы обучили пилотную группу и после обучения вместе с продавцами присутствовали на встречах, чтобы выяснить, пользуются ли они новыми навыками. И вновь все было в порядке. Количество выгод и извлекающих вопросов возросло втрое, а направляющих – вдвое. Продавцы теперь использовали больше успешных типов поведения, чем до обучения.

Мы были в восторге. Впервые с момента начала тестирования продуктивности мы могли сказать: «Мы знаем, что модель работает, и знаем, что эти люди пользуются ею на встречах». Затем появились хорошие новости и одна плохая, поразившая нас как гром. Хорошие новости состояли в том, что компании Kodak так понравился пилотный тест, что она решила внедрить методы СПИН по всему миру. Плохой новостью оказался тот факт, что впечатленные отзывами своих сотрудников о пилотном проекте руководство не видело смысла в тщательных и дорогостоящих тестах продуктивности. «Тест-улыбка» нанес нам сокрушительный удар!

### **Сотрудничество с канадским подразделением Motorola**

Мы почти смирились с мыслью, что судьба исследователя беспросветна, как вдруг получили заманчивое предложение от компании Motorola. Как и Kodak, Motorola хотела проверить модель СПИН, чтобы в случае положительных результатов внедрить ее в своих филиалах по всему миру. Для проведения исследования было выбрано отделение коммуникаций в канадском филиале Motorola. Мы намеревались соблюсти все условия, способные обеспечить точность полученной оценки, а в виде бонуса получили независимого исследователя Марти Бишоп, которая раньше работала с нашими моделями и методами в корпорации Хегох в качестве менеджера по оценке. Она должна была оценить эффективность программы СПИН, пройдя через все упомянутые нами стадии идеальной оценки продуктивности. Ниже приведен отрывок из краткой версии ее отчета.

### **Изучение продуктивности канадского подразделения Motorola**

Данный отчет является анализом продуктивности программы СПИН, проведенным в

течение третьего квартала 1981 года. Анализ проводился с целью получения ответов на следующие вопросы:

- Работает ли модель СПИН в подразделении компании Motorola, Канада?
- Используют ли сотрудники данную модель после обучения?
- Приводит ли это к измеряемому повышению их продуктивности?

**Работает ли эта модель?** Первой задачей motorola было проверить, действительно ли типы поведения СПИН предсказывают успех встреч с клиентами продавцов данной компании так же, как в других компаниях, где этот метод оказался успешным.

Чтобы это проверить, мы сопровождали на встречах каждого из 42 торговых представителей, которых планировалось обучить и затем проверить на частоту использования типов поведения СПИН в удачных и неудачных встречах.

Мы обнаружили, что все типы поведения использовались чаще в успешных встречах.

#### **Успешные встречи**

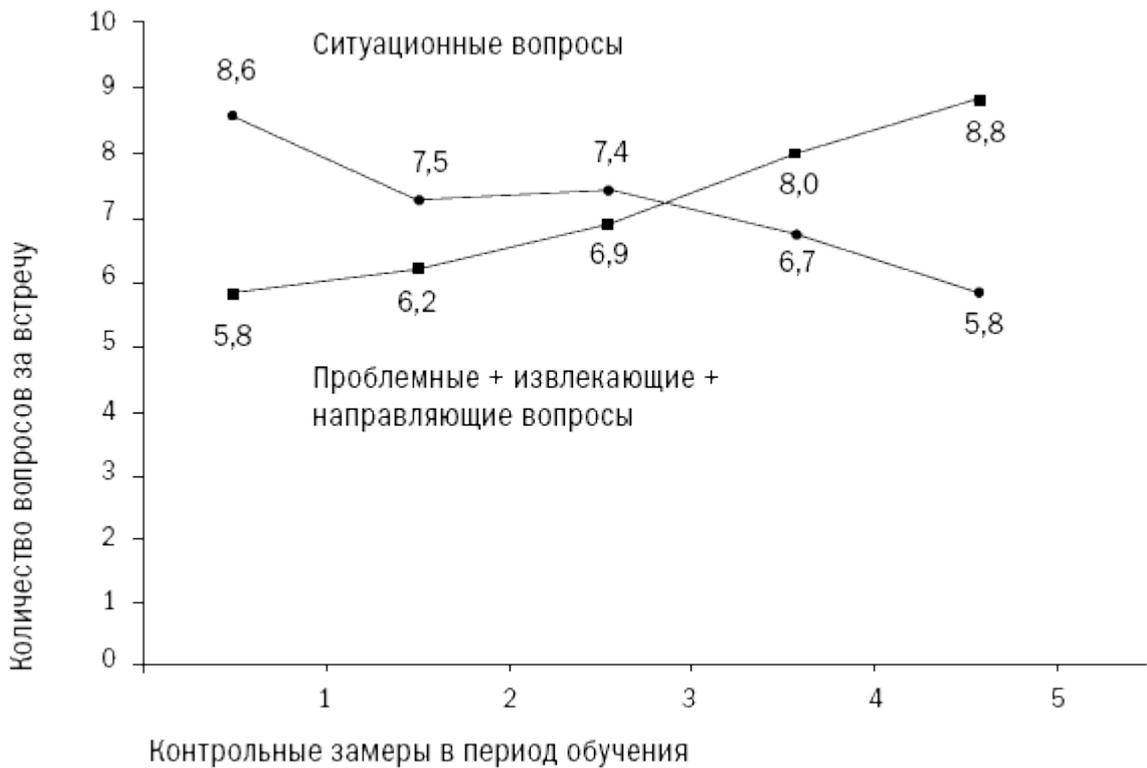
Ситуационные вопросы на 1 % больше  
Проблемные вопросы на 17 % больше\*  
Извлекающие вопросы на 53 % больше\*  
Направляющие вопросы на 60 % больше\*  
Выгоды на 64 % больше\*  
Характеристики на 5 % больше

\* *Статистически значимые данные.*

Обучение СПИН было сосредоточено на развитии навыков постановки большего числа проблемных, извлекающих и направляющих вопросов, а также высказывания выгод. Поскольку все вышеперечисленные типы поведения достаточно часто использовались в успешных встречах продавцов Motorola, мы можем заключить, что тренинг учит людей тем типам поведения, которые должны помочь им продавать эффективнее.

**Изменилось ли поведение сотрудников?** Доказано, что модель работает в подразделении компании Motorola. Следующий этап должен доказать, что 42 обученных продавца действительно применяют во время встреч новые навыки. Чтобы это проверить, мы наблюдали за продажами этих людей до обучения, во время него и после с целью выяснить, изменилось ли поведение продавцов по отношению к покупателям. Встречи каждого из 42 продавцов мы исследовали пять раз: первый раз непосредственно перед обучением, остальные четыре – с интервалом примерно в три недели в период обучения (рис. А. 7).

*Рис. А. 7. Канадское подразделение Motorola Изменения типов вопросительного поведения*

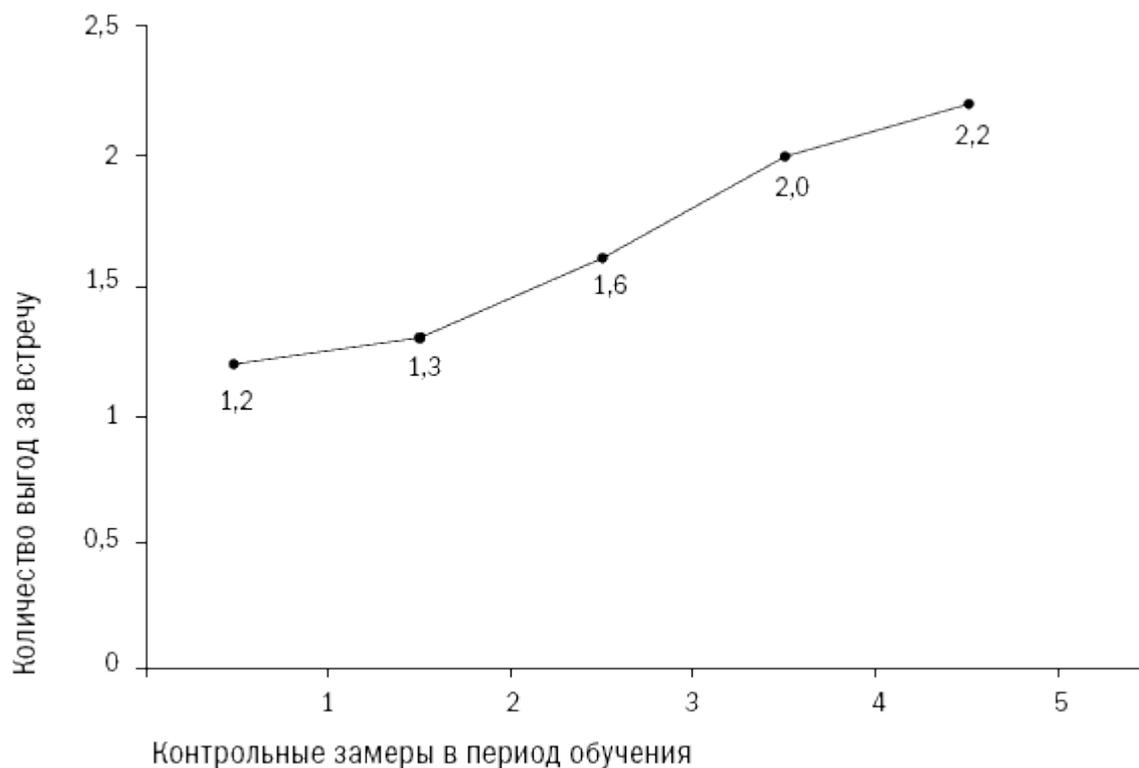


В начале периода обучения продавцы задавали больше ситуационных вопросов (в среднем 8,6 за встречу), чем проблемных, извлекающих и направляющих, вместе взятых (в среднем 5,8 за встречу). То есть три типа поведения, по статистике ассоциирующихся с успехом, использовались реже, чем ситуационные вопросы – единственный тип поведения, не имеющий значительной связи с успехом.

Однако к концу периода обучения ситуация кардинально изменилась. Количество успешных вопросов повысилось в среднем до 8,8 за встречу, тогда как число ситуационных вопросов сократилось. С точки зрения вопросов мы можем уверенно заключить, что 42 продавца теперь используют более успешные типы поведения, чем раньше.

Выгоды в начале исследования использовались в среднем 1,2 раза за встречу (рис. А. 8).

*Рис. А. 8. Канадское подразделение Motorola Изменения количества выгод за встречу*



К концу обучения количество выгод выросло до 2,2 за встречу. Имейте в виду, что из всех типов поведения только выгоды наиболее явно определяют успех встреч продавцов из канадского подразделения Motorola. Ваши продавцы теперь предоставляют покупателям почти в два раза больше выгод за встречу, чем до обучения. Неудивительно, если данный пилотный тренинг приведет к существенному росту объемов продаж.

**Изменилась ли продуктивность?** Чтобы измерить изменения продуктивности, мне было не обходимо:

1. Проверить результаты продаж 42 продавцов из пилотной группы и сравнить полученные результаты с контрольной группой из 42 необученных продавцов канадского подразделения Motorola.

2. Сравнить результаты за три временных периода:

- три месяца до обучения СПИН;
- три месяца во время периода внедрения СПИН;
- три месяца после внедрения СПИН.

Таким образом, результаты охватывают период в девять месяцев.

3. Измерить продажи с точки зрения:

- общего количества заказов;
- количества заказов от существующих клиентов;
- количества заказов от новых клиентов;
- долларового эквивалента.

Рис. А. 9 показывает изменения в общем числе заказов.

*Рис. А. 9. Канадское подразделение Motorola Изменение общего количества заказов*

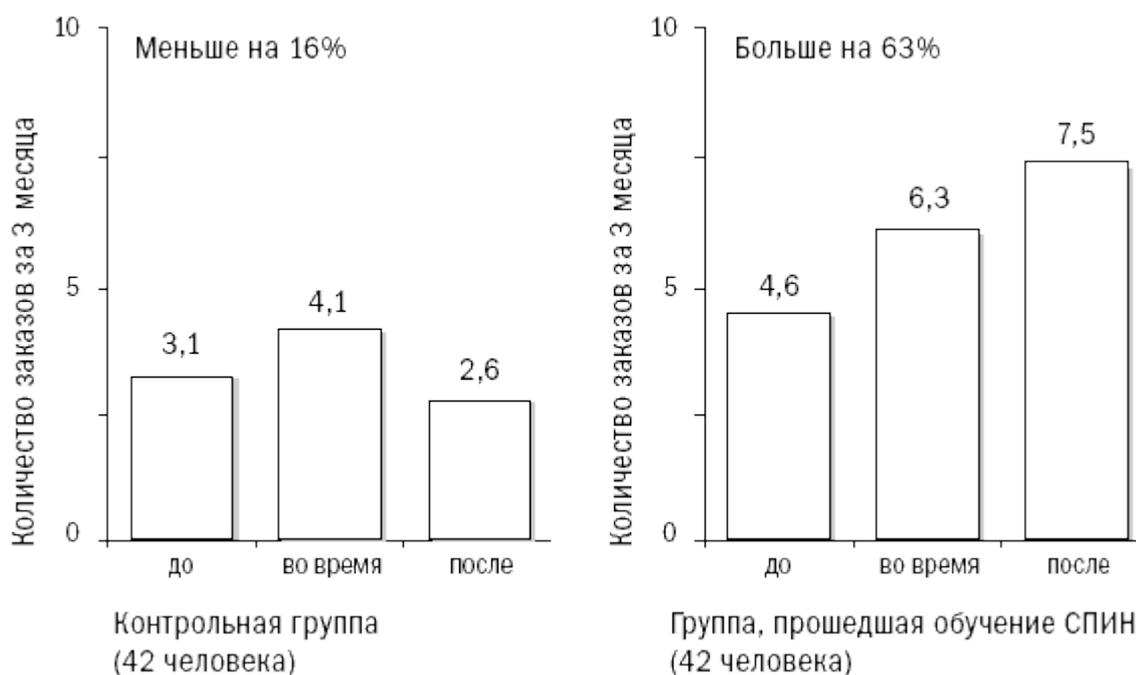


С точки зрения общего количества заказов 42 продавца из контрольной группы показали результат на 13 % *ниже* по сравнению с их уровнем заказов до обучения. Причина снижения – конкуренция на рынке коммуникаций и крайне сложная экономическая обстановка в Канаде. Группа, прошедшая обучение СПИН, наоборот, показала *повышение* продуктивности на 17 %, несмотря на трудности на рынке. Столь большая разница – 30 % в общем количестве заказов между контрольной и экспериментальной группами – статистически значима.

Руководство канадского подразделения Motorola сосредоточило все усилия на расширении бизнеса и хотело знать, способно ли обучение СПИН внести значительный вклад в продажи новым клиентам (см. рис. А. 10).

Как видите, продажи контрольной группы возросли только во время периода обучения, поскольку в этот момент организация сосредоточила на них все свои усилия.

*Рис. А. 10. Канадское подразделение Motorola Изменения в количестве заказов от новых клиентов*

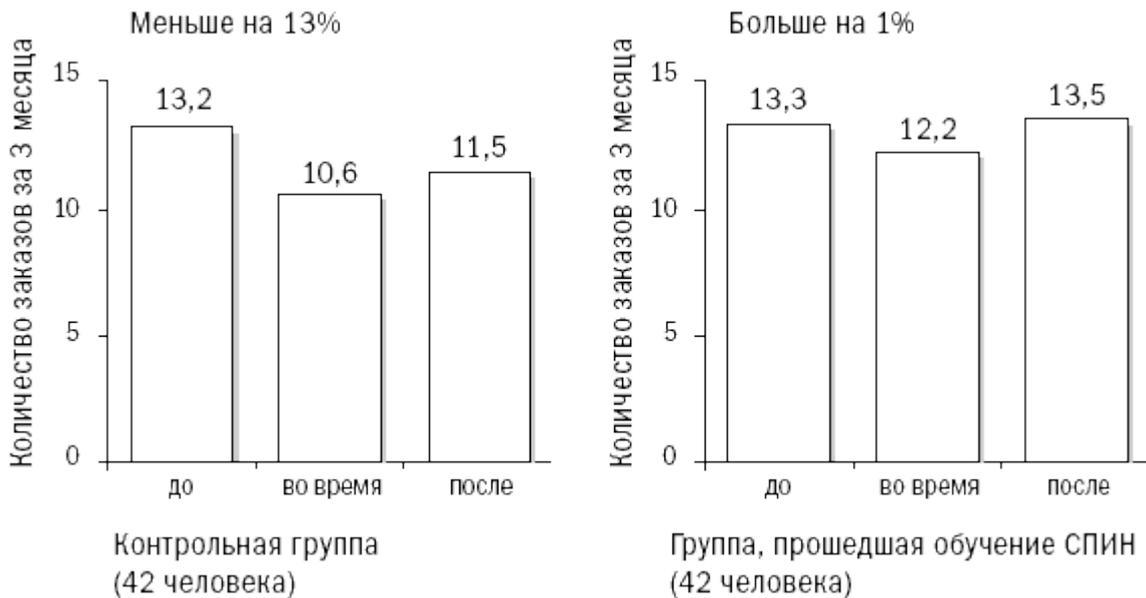


Однако после обучения уровень продаж опустился ниже первоначального значения, отражая трудности на рынке.

В группе, обученной СПИН, количество заказов возросло на 63 %, несмотря на общую неблагоприятную обстановку на рынке. Особенно интересно наблюдать рост количества заказов группы, обученной СПИН, в период после прекращения обучения. Можно предположить, что новые навыки уже укрепляются и, предположительно, могут оказывать продолжительный эффект на продуктивность продаж. До начала обучения некоторые менеджеры по продажам опасались, что модель СПИН слишком «мягкая», что она делает упор на исследование, а не на «жесткие» техники закрытия, которые казались многим менеджерам просто необходимыми в продажах новым клиентам на крайне сложном и конкурентном рынке. Тем не менее результаты показали, что их опасения были напрасны: применение техник СПИН значительно способствовало привлечению нового бизнеса, невзирая на активную конкуренцию.

В отношении бизнеса, полученного от существующих клиентов, дела в контрольной группе обстояли лучше (рис. А. 11).

*Рис. А. 11. Канадское подразделение Motorola. Изменения в количестве заказов от уже существующих клиентов*



Обе группы во время обучения демонстрировали снижение деловой активности с уже существующими клиентами. Причина этого – в упоре на работу с новыми клиентами со стороны организации продаж именно в этот период. Однако в то время как общее снижение числа заказов в контрольной группе достигло 13 %, показатели группы СПИН повысились всего на 1 %.

Увеличение количества заказов может ввести в заблуждение. Возможно, что повышение продуктивности группы СПИН произошло за счет большого количества мелких заказов, тогда как контрольная группа получила меньшее количество заказов, но более крупных в долларовом эквиваленте. Принимая во внимание подобную возможность, мы сочли необходимым воспользоваться показателем долларового эквивалента продаж. Данные о ценности продаж конфиденциальны, а данный отчет предназначен для широкого использования, поэтому нам пришлось изобразить изменения в долларовом эквиваленте для каждой группы в виде процентов, дабы сохранить конфиденциальность (рис. А. 12).

Рис. А. 12. Канадское подразделение Motorola. Изменения долларового эквивалента продаж после тренинга



Контрольная группа показала снижение «проданных долларов» на 22,1 %. Опять же, подобный результат отражает крайне сложную ситуацию на рынке. Группа, обученная

СПИН, несмотря на такую тяжелую ситуацию, показала общий прирост на 5.3 % в долларовом эквиваленте. Заметьте, данные показывают, что некоторая часть 63 %-ного увеличения числа заказов от новых клиентов в данной группе происходит за счет большего количества малых заказов.

С точки зрения продаж в долларах показатели группы СПИН на 27.4 % выше показателей контрольной группы. Эта разница достаточно важна и статистически значима. Очевидно, что расходы и усилия, затраченные на внедрение под хода СПИН, неоднократно окупились по результатам продаж.

Данные результаты предполагают, что подход СПИН успешно проявил себя:

- изменением уровня навыков обученных людей;
- повышением уровня заказов, особенно от новых клиентов;
- повышением долларового объема продаж в среднем на 27 % по сравнению с контрольной группой.

### **Два серьезных недостатка**

Оценочное исследование Марти Бишоп представило наиболее полную, тщательную и исчерпывающую проверку программы обучения продажам из когда-либо проводившихся. Выше я привел цитаты из краткой версии, но это только верхушка айсберга. Марти использовала дополнительные контрольные группы, методологии, задействовавшие менеджеров по продажам для сбора данных, некоторые сложные компьютерные техники для построения моделей успеха и анализа результатов. Если подобные вещи вам интересны, подробности вы найдете в конце этого приложения. Однако каким бы мощным ни было данное исследование, в нем по-прежнему не было того неуловимого доказательства, которое мы искали.

Если бы я хотел дискредитировать исследование Motorola, то указал бы на два недостатка, каждый из которых мог бы привести в трепет строгих методологов.

– Уровень контрольной группы ниже, чем у группы, обученной СПИН. Если вы посмотрите на число заказов до обучения, то увидите, что контрольная группа в среднем имела 16.3 заказа, тогда как группа, обученная СПИН, – 17.9. Эта разница статистически не значима, так что, воз можно, не о чем и беспокоиться. Тем не менее какой-нибудь циник мог бы возразить, что группа, обученная СПИН, успешнее справлялась со сложной экономической ситуацией потому, что изначально была чуть сильнее.

– Мог иметь место эффект Хотторна. Это технический термин, обозначающий искусственное повышение результатов благодаря вниманию, уделяемому людям. На звание происходит от завода компании Western Electric, где в конце 20-х годов XX века проводились первые изучения продуктивности. В одном из хотторнских экспериментов исследователи обнаружили, что повышение интенсивности освещения на заводе приводит к росту продуктивности. Но, к их большому удивлению, при снижении интенсивности освещения продуктивность продолжала расти. Тогда они пришли к выводу, что, просто уделяя людям внимание, можно добиться кратковременного увеличения продуктивности. Вы можете сказать, что в исследовании с Motorola продуктивность повысилась за счет того внимания, которое получила группа, обученная СПИН, в ходе занятий. Не важно, обучали ли мы эту группу методам СПИН или танцевальной аэробике, – продуктивность все равно бы возросла из-за эффекта Хотторна.

Я запасся парой стандартных ответов для опровержения любого предположения, что изменения были вызваны эффектом Хотторна. Мой первый аргумент состоял в том, что эффект Хотторна – не столь распространенное явление, как некоторые полагают, и продолжительность его измеряется максимум днями. Исследование Motorola охватывало период в девять месяцев, так что эффект Хотторна здесь ни при чем. Второй аргумент: «А

кого это волнует? Мы действительно повысили продуктивность. Если это эффект Хотторна, так давайте подвергнем ему всех продавцов, чтобы получить рост продуктивности каждого продавца на 30 %». Однако в глубине души я не симпатизировал ни одному из этих аргументов. Исследователь внутри меня ужасно хотел знать, имел ли место эффект Хотторна, и если да, то в какой мере он содействовал повышению продуктивности.

### Новый оценочный тест

Проведенный тест оказался достаточно убедительным для Motorola, чтобы внедрить методы СПИН в своих отделениях по всему миру. Руководство компании было довольно результатом исследования и не видело смысла в дальнейших попытках опровергнуть связь между использованием модели СПИН и ростом продуктивности. Они интерпретировали мою тревогу как проявление странной эксцентричности, которую англичане демонстрируют в стрессовой ситуации. Нам был нужен новый клиент, достаточно скептический, – чтобы спонсировать еще одно крупномасштабное исследование. Им оказалась мультинациональная компания – производитель оргтехники, которая, подобно Motorola, хотела испытать СПИН, чтобы затем использовать в своих отделениях по всему миру. Не без труда я убедил их позволить мне провести оставшиеся два теста, которые заполнят пробелы в исследовании Motorola.

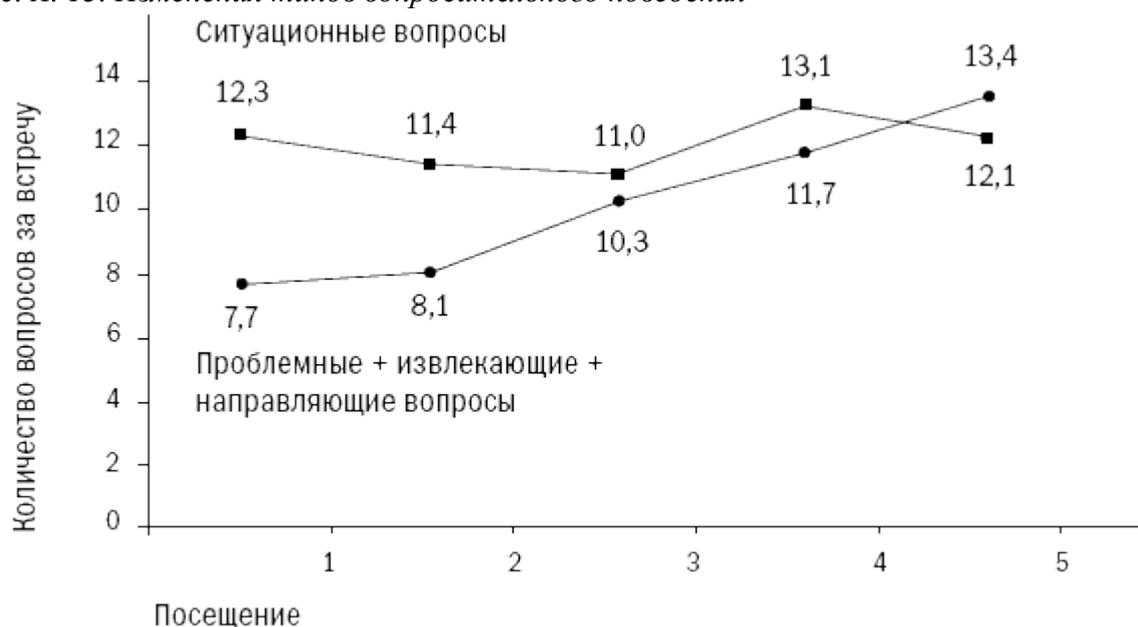
Сначала мы воспользовались той же методологией, что и в Motorola. Я избавлю вас от подробностей полученных результатов, аналогичных тем, что были отмечены в Motorola, за некоторым исключением:

– Количество ситуационных вопросов в успешных встречах оказалось на 4 % ниже. Это соответствовало результатам нашего основного исследования, в котором ситуационные вопросы оказывали умеренно негативный эффект на покупателей.

– Как и в Motorola, проблемные, извлекающие и направляющие вопросы значительно чаще встречались в успешных встречах. То же касалось и выгод. Однако в Motorola направляющие вопросы сильнее прочих ассоциировались с успехом, тогда как в этом исследовании наиболее эффективным типом поведения оказались извлекающие вопросы.

Изменения в поведении, вызванные обучением, здесь оказались значительно больше, чем в Motorola (рис. А. 13).

Рис. А. 13. Изменения типов вопросительного поведения

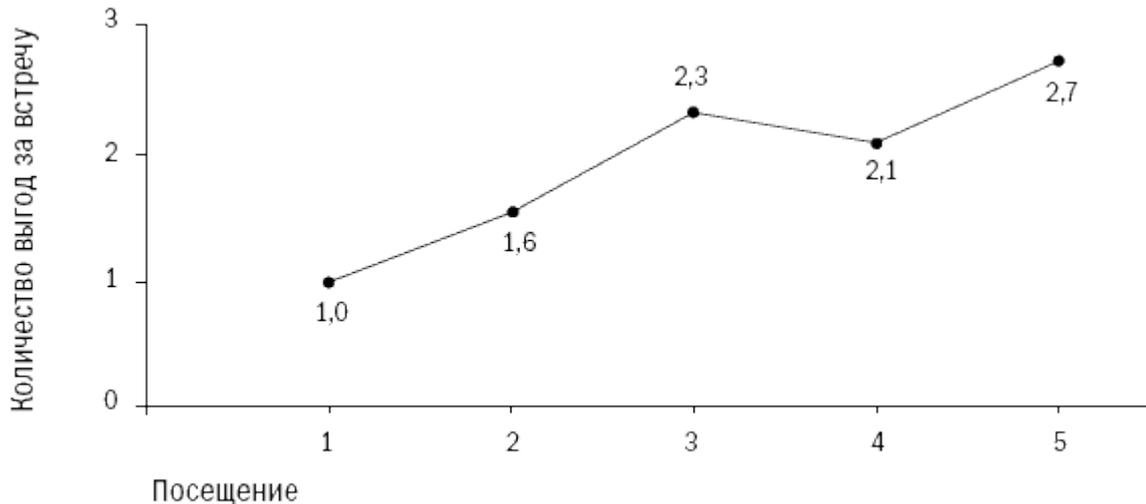


В данном случае количество проблемных, извлекающих и направляющих вопросов

возросло почти вдвое, а количество ситуационных вопросов осталось практически на том же уровне.

Существенно возросло количество выгод – с 1.0 до 2.7 за встречу (рис. А. 14). На первый взгляд разница невелика, но это не так. 55 человек, прошедших обучение, в среднем совершали 16 продаж в неделю. Это означало, что в среднем до обучения СПИН в неделю покупателям предлагалось 968 выгод. В конце обучения в неделю в среднем предлагалось 2992 выгоды. Было бы удивительно не получить значительного увеличения продаж при использовании дополнительных 2000 выгод.

*Рис. А. 14. Изменения количества выгод*



#### **Равная контрольная группа**

В этом исследовании у нас была возможность подравнять контрольную группу таким образом, чтобы обе группы начали с одного и того же количества заказов. Это позволило нам проверить одно возможно слабое место в результатах с Motorola: причина повышения продуктивности могла заключаться в большем количестве заказов у группы СПИН на момент начала обучения (см. рис. А. 15).

Вновь, как и при изучении Motorola, мы сравнивали деятельность каждой группы за три месяца до и три месяца после обучения. Результаты равной контрольной группы показали снижение количества заказов на 21 %, тогда как группа СПИН повысила этот показатель на 16 %. Данное исследование также проводилось при неблагоприятных экономических и конкурентных условиях, что повлияло на снижение результатов контрольной группы.

*Рис. А. 15. Изменения продуктивности после обучения*



Таким образом, уравнив исходный уровень заказов контрольной группы, мы могли с уверенностью отклонить предположение, что причина 30 %-ного повышения продуктивности группы СПИН в компании Motorola состояла в присутствии в ней с самого начала лучших продавцов. Данное объяснение здесь не может быть верным, так как исходный уровень заказов обеих групп был одинаков.

### Измерение эффекта Хотторна

Сложнее было проверить вероятность эффекта Хотторна. Насколько мы знали, до нас никто не пытался измерить его влияние в обучении продажам. Вскоре нам стало понятно, почему мы были первыми. По объему выработки несложно измерить влияние освещения завода, но как понять, является ли повышение продуктивности продаж результатом воздействия модели СПИН или все дело во внимании, оказанном людям в виде тренинга?

Выбранный нами метод был несколько сложен, но при сложности предмета, который мы пытались измерить, это было неизбежно. Вот основные положения использованного нами подхода:

- Мы повторно проанализировали результаты продуктивности одной группы из 55 человек, обученных подходу СПИН. Все участники группы обучались одинаковое количество времени, так что все они получили, так сказать, идентичную дозу внимания.

- Мы разделили эти 55 человек на две подгруппы. В любой группе изучение любого навыка – будь то гольф, иностранный язык или продажи – подразумевает, что некоторые люди усваивают больше других. В одну группу мы отобрали половину участников, которые, по нашим измерениям их поведения во время продаж, демонстрировали наибольшее использование типов поведения СПИН. В другую группу попали остальные продавцы, реже пользовавшиеся типами поведения СПИН.

- Мы сравнили результаты продаж обеих групп. Если повышение продуктивности происходило исключительно благодаря эффекту Хотторна, то обе группы должны были показать одинаковый рост продуктивности, ибо обе они получили одинаковый объем знаний и внимания со стороны управляющего персонала. Однако если продуктивность росла из-за использования моделей СПИН, то лучше усвоившая их группа должна была продемонстрировать более высокий рост продуктивности.

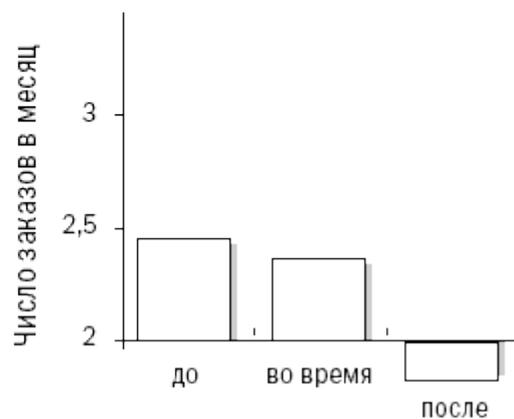
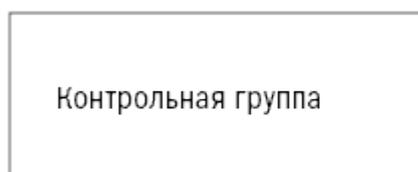
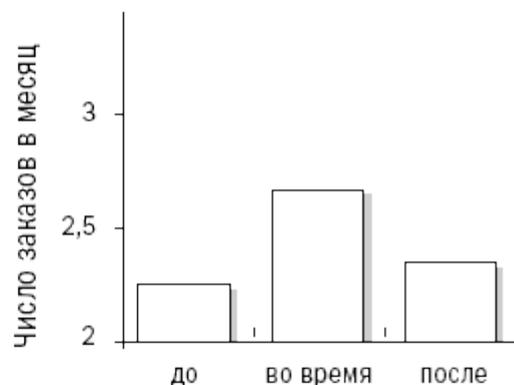
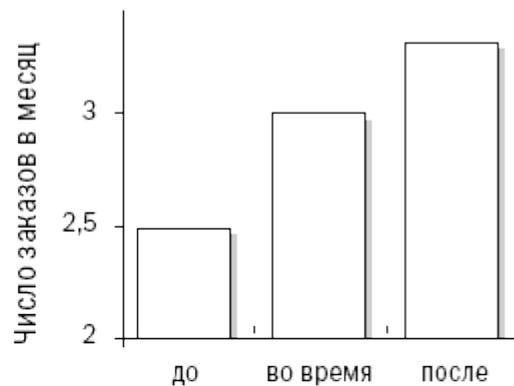
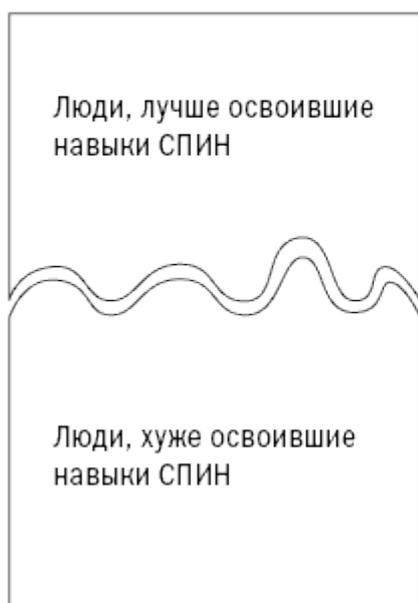
- В конце мы сравнили работу обеих групп и такой же по размеру

контрольной группы, дабы убедиться, что изменения не вызваны влиянием рынка, продукта или организационной ситуацией.

16). Определившись с методологией, мы провели повторный анализ наших данных (рис. А.

Рис. А. 16. Изолируем эффект Хотторна

Разделить группу пополам



Наши результаты показали, что в процессе работы эффект Хотторна имел место, но его воздействие было кратковременным.

Сначала давайте рассмотрим работу более успешной группы. Результаты ее участников демонстрируют увеличение продуктивности *во время* обучения, когда они получали максимум внимания. Однако более важен тот факт, что их результаты продолжали улучшаться *после* окончания обучения.

Результаты группы продавцов, хуже овладевших навыками СПИН, показали резкое улучшение *во время* четырехмесячного обучения. Однако как только им прекратили уделять внимание в связи с обучением, результаты снизились до начального уровня. Здесь мы впервые наблюдали эффект Хотторна в изолированном виде в сфере эффективности продаж (sales performance).

Наконец, давайте обратимся к контрольной группе. Они продавали те же продукты, в

тех же рыночных условиях, однако результаты их продаж снижались как во время, так и после наблюдения. Таким образом, мы можем сделать вывод, что улучшение результатов группы, наиболее успешно прошедшей обучение техникам СПИН, не является следствием влияния факторов рынка или продуктов. По сравнению с контрольной группой даже работа менее успешной группы СПИН выглядела хорошо. Не в пример контрольной группе они хотя бы удержали свои прежние показатели.

### **Последние мысли об оценке**

Есть много тестов, которые я хотел бы провести, чтобы полностью убедиться, что модели, описанные мною в этой книге, значительно улучшают результаты крупных продаж. Это нескончаемые поиски. Когда я рос на Борнео, там не было дорог, поэтому все передвижения осуществлялись по реке. В любой точке любого путешествия, спроси вы у лодочника, сколько еще осталось плыть, всегда получали ответ: «Сату таньёнг ладжи», что означает «еще один поворот». То же самое и с оценочными исследованиями. Стоит подумать, что наконец собрал все необходимые доказательства, как замечаешь еще один поворот.

Возможно, еще один поворот будет всегда впереди. Однако, надеюсь, вы согласитесь, что в поисках доказательства команда Nuthwaite не лезла в воду, не зная броду. Мы пытались критически и объективно оценить свои модели. Кроме того, мы смогли повысить практическую эффективность нашего подхода. По иронии судьбы, пройдя через эти академичные тестовые процедуры, мы стали лучше понимать, что образует практический здравый смысл, исходя из его вклада в результаты продаж. Хотел бы я убедить как можно больше людей из сферы обучения воспользоваться схожим подходом. Мы были бы очень рады, если бы книга подвигла наших коллег на дальнейшие исследования эффективности продаж. Хочется верить, что в конце концов путем терпеливых изысканий и экспериментов исследователи придут к разгадке тайны крупных продаж и сделают их столь же ясными и понятными, как прочие бизнес-процессы.

## **Технический разговор**

Эта книга написана для практикующих продавцов и их менеджеров, соответственно, в ней скупо освещены технические аспекты, такие как методология, исследовательские процедуры и статистические тесты. Для других групп специалистов, например, академиков, преподавателей, исследователей, маркетинговых экспертов, которые могут заинтересоваться технически ми вопросами, ниже я привожу несколько замечаний по нашим процедурам.

### **А. Методология**

*1. Наблюдение как один из методов.* Количественные, частотные методики наблюдения в традиционных исследованиях используются довольно редко, частично из-за высокой цены, частично из-за того, что методы на основе наблюдения требуют слишком много времени в наш век погони за публикациями. Существуют также вопросы кросс-оценочной надежности. В нашем случае обучение наблюдателей до точности критерия  $r=0.9$  занимало от трех дней до двух недель, в зависимости от сложности инструментов сбора данных. Дальнейшие подробности метода, его разработка и некоторые вопросы, имеющие отношение к созданию инструментов анализа поведения, можно найти в книге «Behavior Analysis in Training», Rackham & Morgan. McGraw Hill, 1977.

*2. Успешные исполнители или успешные встречи.* Первое методологическое решение в исследовании-наблюдении – установить критерий успеха, при помощи которого можно будет оценивать исследуемое взаимодействие. Во многих наших ранних исследованиях критерием был послушной список людей, за которыми мы наблюдали. Мы сравнивали поведение очень успешных продавцов с поведением тех, чьи достижения были посредственными. Однако мы постепенно отказались от этого критерия, потому что:

– Эффект ореола трудно контролировать в случае, если наблюдатели знают, что перед ними хороший исполнитель.

– Вмешательство рыночных факторов, таких как размер территории и величина клиента, может способствовать появлению хороших достижений у менее обученного человека или, наоборот, приведет к низким результатам у более опытного продавца.

– Использование конкретного человека в качестве критерия требует делать поправку на его личные качества, например энергичность и активность, что неприемлемо.

Взаимодействия по поводу продажи – заманчивый материал для исследователя, потому что каждая встреча имеет классифицируемый результат (заказ, прогресс, отсрочки или отказ). В наших исследованиях взаимодействия менеджмента и координаторов найти такой явный результат оказалось значительно сложнее. В этом случае критерии, основанные на результате индивидуальной встречи, давали более четкие данные, чем критерии на основе общих достижений.

*3. Взаимосвязи и причины.* Мы убедительно продемонстрировали десятками исследований с вероятностью ошибки не более 1 %, что описанные типы поведения связаны с успехом, ибо они чаще встречаются во встречах, приводящих к прогрессу и заказам. Но корреляция не является причиной. Существует сильная взаимосвязь между распространенностью венерических заболеваний в порту Ливерпуль в XIX веке и объемом импорта железной руды, однако никто не предполагает, что железная руда явилась причиной венерических заболеваний. Виновны ли мы в спекуляциях, утверждая, что если типы поведения СПИН высоко коррелируют с успешными встречами, то они являются причиной успеха? Единственная эффективная проверка причин – обучить группу людей типам поведения, которые не используются ими в данный момент, а затем измерить изменения в процессе осуществления продаж этими людьми. Для этого мы и провели большую часть оценочных исследований, описанных в главе 11. Прочие использованные нами способы определения возможных причинных связей включали в себя последовательный анализ поведения продавца и покупателя.

## **Б . Процедуры**

*1. Число категорий в одном инструменте.* Мы изучили 116 типов поведения во время продаж. Кросс-оценочная надежность становится все более серьезной проблемой, поскольку увеличивается количество категорий в любом инструменте исследования. По этой причине мы, как правило, ограничивали количество типов поведения до 20 на каждый индивидуальный инструмент.

*2. Стандартизация.* Первоначальное определение категории было дано членами исследовательской группы Huthwaite в ходе обсуждения конкретного случая. Следующий шаг заключался в анализе расшифровки материала и внесении в список пограничных примеров для спорных категорий. На основе этого мы подготовили стандартные аудиокассеты, учебные разъяснения и примеры пограничных случаев для использования в качестве тестового материала при обучении наблюдателей. Надежность экспертных оценок была достигнута при помощи категоризации живых примеров и расшифровки тысяч типов поведения во время продажи. Для оценки критерия надежности мы подготовили стандартные проверочные кассеты и использовали технику ранговых корреляций суммарных баллов по категориям для изученного инструмента. Индивидуальные исследовательские проекты часто охватывали обширный период наблюдения (например, около 40 наблюдателей собирали данные в течение пяти месяцев). Чтобы провести стандартизацию наблюдения во времени, мы, как правило, ежемесячно встречались с экспертами. Во время встреч мы проводили оценки надежности вместе с периодической «слепой» категоризацией стандартных аудиокассет, отправленных наблюдателям по почте. Никакая стандартизация не

может быть идеальной, однако мы считаем, что смогли поддержать достаточно высокий уровень надежности для наблюдений такого рода.

## **В . Статистика**

При работе с несистематизированными данными неизбежно возникает соблазн воспользоваться методами факторного анализа. Нам удалось этого избежать. Во время пилотной работы с любой системой категорий мы изначально пользовались непараметрическими методами. Хотя эти методы менее действенны, чем их классические параметрические эквиваленты, мы рассудили, что данные, с которыми мы работаем, не попадают под допущение о нормальности (normality assumption) и – в большинстве случаев – непараметрическая статистика будет более уместна. Исключение составляли случаи, когда выборка существенно выростала. Непараметрические методы становятся все более громоздкими по мере увеличения размера выборки. К тому же предположения о нормальности распределения более правомерны для больших выборок. Всякий раз, когда мы говорили о значимости в данной книге:

- уровень значимости был минимум 0.05;
- при анализе материала менее 60 встреч мы обычно использовали критерий Манна – Уитни;
- выборки встреч числом более 60 мы тестировали с по мощью t-критерия;
- в тех исследованиях, где мы делали прямое прогнозирование результатов, были использованы односторонние критерии уровня значимости.

Кластерный анализ, особенно по методу МакКитти, показал себя крайне эффективным при выделении и корректировке высокоррелирующих категорий. Лично мне нравятся простые методы с немедленным и наглядным указанием на то, что происходит внутри матрицы данных. Именно по этой причине мы избегали таинства факторного анализа.

## **Г . Комментарии**

Очень сложные продажи имеют поведенческие, тактические и стратегические составляющие, столь комплексно взаимодействующие между собой, что бессмысленно рассматривать их в книге, подобной этой. Здесь я сосредоточился в основном на поведенческой составляющей, ибо нам кажется, что данная область наименее понятна и наименее охвачена при обучении. Модели, описанные мною в данной книге, с наибольшей точностью прогнозируют успех на ранних стадиях цикла продаж. Большая часть наших текущих исследований сосредоточена на навыках и стратегиях, предсказывающих успех на более поздних стадиях цикла.

## **Приложение Б Тест отношения к закрытию**

В главе 10 мы рассматривали техники закрытия, и я упомянул тест установок, который мы разработали для определения отношения продавцов к закрытию. Если вы хотите проверить себя, то:

- прочитайте 15 высказываний по поводу закрытия;
- после каждого высказывания поставьте галочку рядом с тем высказыванием, которое наиболее точно выражает вашу точку зрения;
- для подсчета и интерпретации результатов следуйте инструкциям в конце приложения.

1. Закрытие является самой эффективной из всех техник увеличения продаж.

- 5 полностью согласен
  - 4 согласен
  - 3 не уверен
  - 2 не согласен
  - 1 абсолютно не согласен
2. Стремление слишком часто пользоваться закрытием продаж снижает шансы на успех.
- 5 полностью согласен
  - 4 согласен
  - 3 не уверен
  - 2 не согласен
  - 1 абсолютно не согласен
3. Вы не сможете эффективно продавать, пока не освоите множество техник закрытия.
- 5 полностью согласен
  - 4 согласен
  - 3 не уверен
  - 2 не согласен
  - 1 абсолютно не согласен
4. Даже в начале встречи никогда не мешает воспользоваться пробным закрытием.
- 5 полностью согласен
  - 4 согласен
  - 3 не уверен
  - 2 не согласен
  - 1 абсолютно не согласен
5. Слабое закрытие – наиболее частая причина несостоявшихся продаж.
- 5 полностью согласен
  - 4 согласен
  - 3 не уверен
  - 2 не согласен
  - 1 абсолютно не согласен
6. Покупатели менее склонны совершить покупку, если видят, что вы используете техники закрытия.
- 5 полностью согласен
  - 4 согласен
  - 3 не уверен
  - 2 не согласен
  - 1 абсолютно не согласен
7. Продавая, вы не можете использовать закрытие слишком часто.
- 5 полностью согласен
  - 4 согласен
  - 3 не уверен
  - 2 не согласен
  - 1 абсолютно не согласен
8. С профессиональными закупщиками техники закрытия не срабатывают.
- 5 полностью согласен
  - 4 согласен
  - 3 не уверен
  - 2 не согласен
  - 1 абсолютно не согласен
9. Азы продаж – всегда используйте закрытие.
- 5 полностью согласен
  - 4 согласен

- 3 не уверен
- 2 не согласен
- 1 абсолютно не согласен

10. В начале встречи вероятность совершения клиентом покупки определяется не вашей техникой закрытия, а каким-либо другим типом поведения.

- 5 полностью согласен
- 4 согласен
- 3 не уверен
- 2 не согласен
- 1 абсолютно не согласен

11. Вы должны стараться применять закрытие каждый раз, когда получаете сигнал о покупке.

- 5 полностью согласен
- 4 согласен
- 3 не уверен
- 2 не согласен
- 1 абсолютно не согласен

12. С того момента, как вы вошли в офис покупателя, следует вести себя так, будто продажа уже состоялась.

- 5 полностью согласен
- 4 согласен
- 3 не уверен
- 2 не согласен
- 1 абсолютно не согласен

13. Если покупатель сопротивляется пробному закрытию, это сигнализирует о том, что вам следует использовать более настойчивое закрытие.

- 5 полностью согласен
- 4 согласен
- 3 не уверен
- 2 не согласен
- 1 абсолютно не согласен

14. Как бы ни были хороши ваши прочие навыки, вы не достигнете успеха, пока не освоите техники закрытия.

- 5 полностью согласен
- 4 согласен
- 3 не уверен
- 2 не согласен
- 1 абсолютно не согласен

15. Использование техник закрытия на раннем этапе встречи – верный способ восстановить против себя покупателя.

- 5 полностью согласен
- 4 согласен
- 3 не уверен
- 2 не согласен
- 1 абсолютно не согласен

### **Подсчитайте свои баллы**

Суммируйте полученные вами баллы.

Теоретически 45 баллов – абсолютно нейтральный результат. Более высокий балл показывает позитивное отношение к закрытию, а более низкий – отрицательное отношение. На практике большинство продавцов получают чуть больше 45 баллов, и в наших исследованиях мы считали, что количество баллов выше 50 указывает на положительное

отношение к закрытию.

### **Что означают полученные баллы ?**

В исследовании, описанном в главе 10, лучшие результаты показывали продавцы, набравшие менее 50 баллов (неблагоприятное отношение к закрытию).

Однако, как объясняется в главе 10, эффективность техник закрытия зависит от типа продажи. Если вы работаете:

- с недорогими товарами и услугами,
- с неопытными покупателями,
- над разовой продажей,

то крайне благоприятное отношение к закрытию (больше 50 баллов) может быть вполне оправданно с точки зрения вашей ситуации. Однако если по результатам этого теста вы набрали больше 50 баллов, при этом занимаетесь крупными продажами опытным покупателям, с которыми намерены поддерживать продолжительные отношения, пожалуйста, внимательно перечитайте главу 10. В крупной продаже техники закрытия – скорее помеха, чем подспорье.

### **Об авторе**

Нил Рекхэм – один из самых знаменитых консультантов по продажам в мире, автор книг «Стратегия работы с клиентами в больших продажах» и «Управление большими продажами», основатель консалтинговой компании Huthwaite Inc., в числе клиентов которой такие всемирно известные корпорации, как Google, Bank of America, MasterCard, IBM, UPS, Johnson & Johnson. Клиентами Huthwaite Inc. является более половины компаний, входящих в список Fortune 500.

?

= >

[knigi.topdelo.ru](http://knigi.topdelo.ru)