

ФОРМАЛИЗАЦИЯ УСПЕХА

Представительство английской компании Huthwaite открылось в России недавно – в 2003 году. **Виктория Лабокайте**, генеральный директор Huthwaite Russia, рассказывает, что известный на Западе метод SPIN-продаж прижился не сразу. До сих пор ее специалистов не пускают на встречи продавцов с клиентами, что может осложнить работу. Между тем курс продаж по методу SPIN уже прошли несколько десятков крупных российских компаний. И небезрезультатно. Тем более что эффект от обучения, по словам Лабокайте, можно измерить. Работает ли SPIN в России? Как и кого можно научить этой методике? Что для этого нужно, и какие препятствия приходится преодолевать?

Александр Московкин

Фото Виталия Тарасова

Вы открылись относительно недавно. Как строится ваше взаимодействие с головным офисом в Англии? Поддерживают ли вас?

Англичане – люди чрезвычайно прагматичные. Им очень важно иметь представительства в разных странах, однако сами они никого не ищут. Методика SPIN – бренд, который для многих тренинговых компаний может стать своего рода «звездой в короне». Поэтому тренинговые компании сами обращаются в Huthwaite International, и если получают лицензию, то ежегодно платят создателям методики фиксирован-

ную сумму, причем независимо от своих успехов.

Конечно, существует жесткий контроль подготовки тренеров: они должны единообразно обучиться, овладеть необходимыми методиками. Головной офис, естественно, предоставляет все технологии, кейсы и экспертизу.

Предпочтение отдается специализированным компаниям, занимающимся исключительно SPIN-продажами. Например, когда мы выходили на рынок и пытались получить лицензию Huthwaite, у нас был конкурент –



тренинговая компания, которая предоставляла целый комплекс услуг. Но выбрали нас. Прежде всего потому, что мы создавались только под продукты Huthwaite. До регистрации компании я прошла цикл обучения SPIN-технологиям в центральном офисе, после чего получила право преподавать эту методику. Уже после подписания контракта российскому представительству Huthwaite открыли доступ ко всем методикам продаж и данным. Нам обеспечивают и некоторую маркетинговую поддержку.

Откуда такая специализация? Почему вы не предлагаете целый список тренингов?

Я не верю, что консультант может быть хорош сразу в нескольких областях. Лучше, когда он становится экспертом, изучая один продукт. Тогда он действительно понимает, как работает этот продукт в разных бизнесах. И умеет применять свою технологию в каждой конкретной области. Показательно, что к нам часто обращаются люди, уже прочитавшие книги Рекхэма. И большинство из них самостоятельно не могут эффективно

У нас нет ни одного тренера, который читает SPIN где-то еще

использовать полученные знания на практике.

Кроме того, наша специализация помогает выделиться на рынке. Обратите внимание, что сейчас в России нет тренинговых компаний, считающихся лидерами в какой-то одной области. Есть лишь отдельные тренеры-звезды, которые работают то в одной, то в другой компании. Но нам не очень нужны люди-бренды. Если такой специалист уходит, вместе с ним уходит и бизнес. Компания должна быть сильна командой, технологией. Только тогда она несет ответственность за конечный результат. Поэтому у нас нет ни одного тренера, который читает SPIN где-то еще. Хотя это непросто организовать.

SPIN создан специально под крупные продажи. А есть ли технология, которая может его заменить?

Мне понравился комментарий Рекхэма на эту тему: каким был способ делать детей, таким и остался. SPIN никто не придумывал. Сама технология – результат наблюдения и изучения. Именно так действуют успешные продавцы. Вы можете назвать это не SPIN, а как-то иначе, но суть не изменится: вы изучаете проблемы клиента, задаете ему вопросы и пытаетесь на основе полученной информации соотнести задачу и возможности вашего продукта. Другого пути нет. Конечно, если речь идет не об административных, некоммерческих продажах, когда решающим фактором сделки оказываются личные отношения продавца и заказчика.

Собственно, заслуга Рекхэма не в создании зубодробительной методики, а в формализации процесса крупных продаж. А если он формализован, успешным продажам можно научить. Пока этого не было, всех продавцов, независимо от объемов сделки, обучали одинаково: все сводилось к копированию отдельных элементов поведения хороших профессионалов. И оно, как правило, ничего не давало и ничему не учило.

Когда вы выходили на российский рынок, с какими сложностями пришлось столкнуться?

Сложностей было много. Тогда я работала в другой консалтинговой компании, уже хорошо известной на рынке. Представьте ситуацию: телефон сам звонит, клиентов искать не надо. Ты просто принимаешь заказы. Стыдно теперь признаваться, но у меня была иллюзия, что с Huthwaite будет то же самое. Просто нужно прийти, заявить о себе, и от клиентов не будет отбоя: марка-то в мире известная!

Итак, мы получаем лицензию, которую нужно оплачивать. Приходим в крупные международные компании, работающие в Москве, и говорим: «Мы такие-то, в России пока никому ничего не читали, стоим столько-то (в три раза дороже остальных). Посмотрите, ваше представительство в Англии работает

с нами. Присоединяйтесь!» Сразу же выяснилось, что, если компания сотрудничает с Huthwaite в Европе или Америке, это не значит, что она будет делать то же самое и в России. Первые полгода были катастрофически. Практически нулевые продажи.

И как наступил перелом?

У нас в штате была девушка, отвечавшая за развитие. Очень опытный продавец с хорошими связями. Ей удалось добиться заключения контракта на пилотный запуск. При чем это была компания по поиску персонала, не очень склонная проводить тренинги. Мы получили хороший отклик от самых сильных продавцов. Показательно, что обычно именно сильнейшие продавцы первыми принимают SPIN. Они проходят тренинги и видят, что то, чему их учат, на самом деле приносит успех в работе. Быстро вспоминают примеры из собственной практики.

После пилотного запуска пришли другие компании. Сначала просто прощупать почву, посмотреть открытые тренинги. Затем клиенты появлялись в основном по рекомендациям. Рекламных кампаний мы не проводили – поначалу не было средств. Теперь они есть, но необходимости в массовой рекламе не возникает.

Есть множество компаний, которые предлагают обучить SPIN намного дешевле нас. И дело даже не в том, что у них нет лицензии. Хуже то, что зачастую происходит «самодеятельная» трактовка методики. А как следствие – снижение доверия к ее эффективности. Прочитать учебник по игре в гольф не означает стать хорошим тренером. То же самое касается и SPIN. Технологию обучения нужно постигать долго, изнутри.

Конечно, я не берусь утверждать, что никто кроме нас не сможет научить SPIN-продажам. Но возьмите простой пример. Прочитайте книгу, разберитесь в типах вопросов, а потом послушайте запись реальной встречи и попробуйте составить их грамотную классификацию. Уверена, что подавляющее большинство людей сделает массу ошибок.

А почему так важно правильно классифицировать вопросы?

Технология анализа вопросов – основа для грамотного построения встречи с клиентом. Кроме того, разные вопросы имеют разные цели. Если вы путаете их типы – а чаще всего это происходит с извлекающими и проблемными вопросами, – вы не достигаете своих целей. Соответственно, приходите к выводу, что технология не работает. На самом же

Надо понимать, что SPIN работает далеко не в каждой ситуации

деле ошибка в том, что у него не было объективного анализа и обратной связи.

Кроме того, надо понимать, что SPIN работает далеко не в каждой ситуации. Например, вы пришли к генеральному директору и пытаетесь его «спинить». Уверена, что он тут же с вами попрощается. Опять-таки складывается впечатление, что технология не работает.

Почему SPIN не работает в случае с генеральным директором?

Потенциально он может сработать и здесь. Однако учтите, что этот человек очень занят, а SPIN предполагает длительную беседу. Кроме того, генеральный директор обычно не вникает детально во все проблемы организации. Председателю правления банка в общем-то необязательно знать, какие технологии используются, какой софт. Для этого есть IT-директор. Поэтому если вы выходите на столь высокий уровень, не забывайте, что там интересуются прежде всего коммерческими вопросами и политическими моментами сотрудничества компаний.

Соответственно, на SPIN-технологии генеральный директор «не клюнет». Вы не сможете подробно расспросить его о проблемах организации. Во-первых, обычно крупный руководитель, что называется, не в курсе. Во-вторых, если вы идете к нему, уже нужно все знать и встретиться подготовлен-

ным. Чем выше уровень, тем меньше желания говорить о проблемах.

Рекхэм проводил для создания своей методики широкомасштабное исследование крупных продаж. Но это было довольно давно и на Западе. Проводите ли вы исследования в России на нашем материале?

Конечно, такое же исследование, как Рекхэм, мы провести не в состоянии. Тем не менее мы давно пытаемся договориться с российскими компаниями о небольшом исследовании. Предлагали организовать контрольные группы. Но, к сожалению, пока никто не согласился.

Компании предпочитают только обучаться. Но дело в том, что после завершения курса обучения дела начинают идти в гору, однако объективно оценить вклад обучения невозможно. Может быть, рынок изменился, или прошла удачная рекламная кампания. В таком случае эффективность обучения сложно измерить. А если провести исследование, которое мы предлагаем, эффективность SPIN можно доказать.

Если провести исследование, которое мы предлагаем, эффективность SPIN можно доказать

Как на сегодняшний день выглядит измерение эффективности обучения?

Группа слушает трехдневный курс, а затем в течение трех месяцев отрабатывает навыки. Естественно, мы помогаем в этом. Организуем систему внутреннего коучинга продавцов или «коучим» сами. Через три месяца смотрим, как изменилось поведение людей. Например, мы можем проанализировать подготовленные к встрече вопросы и соотнести их с выявленными потребностями. Далее смотрим, как изменился объем продаж.

Но здесь важна не только наша работа. От людей требуется масса усилий, ведь

многие из них должны изменить стиль ведения продаж. Многим сложно дается дорога к результату. Цикл обучения достаточно длинный, высока вероятность демотивации, особенно когда не все получается с первого второго раза. А обычно так и происходит.

Пускают ли вас на реальные встречи с клиентами? Ведь переговоры – вещь серьезная, и многие не хотят видеть там посторонних людей?

Мы присутствовали на встрече лишь единожды – одна крупная телекоммуникационная компания согласилась на это. И, как ни странно, все прошло очень легко. Через пять минут о нашем присутствии вообще забыли. Понятно, что на некоторые встречи никогда не пустят. Например, private banking. Конечно, за границей в этом отношении легче, люди более открыты, да и ситуация, когда продавец приходит на встречу с собственным коучем, никого не удивляет. В России же к этому не привыкли.

Наверняка часто вопрос обучения упирается и в высокую цену ваших услуг. Почему бы не продавать программы дешевле и за счет этого расширить клиентский лист?

Наша программа дорогостоящая не потому, что нам этого хочется. Проведение исследований дорого стоит, подготовка каждого тренера – чрезвычайно долгий и затратный процесс. В рамках небольших проектов мы никогда не идем на скидки. Если же контракт подразумевает длительное сотрудничество, например в течение года, условия обсуждаются.

И потом: мы – небольшая компания, у нас полная загрузка и при существующих ценах. Большинство клиентов, между прочим, даже не заикаются о скидках и рассматривают обучение как инвестиции. Кроме того, как можно учить людей продавать, если сам даешь скидки? Это самый легкий путь. Консультант, обучающий продажам и раздающий скидки, – плохой профессионал.

Вы применяете систему коучинга внутри компаний. Это значит, что предпочтительнее

обучать SPIN как можно большее число продавцов?

Конечно, в таком случае эффективность обучения значительно выше. Хотя бы потому, что люди помогают друг другу. Внутри компании вырабатывается единый язык, устанавливается всем понятная терминология. Легче встраивать новых сотрудников в процесс обучения. Продавцам становится удобнее передавать клиента друг другу.

Кроме того, если и маркетологи понимают язык продавцов, всем легче работать. Согласитесь, что материалы маркетинга должны приносить пользу отделу продаж. А обычно они сводятся к сухой констатации фактов: система работает так-то, у нее такие-то мощности и так далее. Но какой мне как продавцу прок в этих данных? Как они помогают продавать?

Может ли компания обучить, скажем, двоих сотрудников, которые научат SPIN остальных?

Есть компании, которые это пробуют. Однако проблема в том, что, обучая других, вы тратите собственное время. А время продавца, тем более хорошего, очень дорого. Если вы успешно и много продаете, продавайте! Обучая же сотрудников самостоятельно, можно потерпеть неудачу и упустить потенциальных заказчиков.

Тех людей, которые могут и хотят, мы учим коучингу. Но в некоторых организациях этот подход не работает. Например, если взять банковский сектор, тот же private banking, присутствие на встрече коуча невозможно. Покупатели не будут делиться закрытой информацией, ведь речь идет об их деньгах и тайнах.

Само обучение лучше начинать с руководства и с опытных продавцов. Они в состоянии проецировать технологию на свой опыт, приводить собственные примеры и анализировать их. Кроме того, именно эти люди могут заняться контролем и обучением своих менее опытных коллег, а также оценить, необходимо ли им обучение в принципе.



Технология SPIN работает одинаково во всех странах, независимо от национального менталитета?

Естественно, в каждой стране есть некоторые особенности, но они касаются не скелета методики, а ее наполнения. Недавно я общалась с представителями Huthwaite из Японии и задала им похожий вопрос. Выяснилось, что при переговорах с японскими бизнесменами следует растягивать вступительную церемониальную часть и долго говорить «о природе и погоде». Кроме того, есть особенность постановки проблемных вопросов. Нельзя сразу спрашивать: «Какие проблемы есть в вашем бизнесе?» Надо начинать издали: «В одной компании, похожей на вашу, было то-то и то-то...» Что называется, «в соседнем селе был случай».

В России мы нередко сталкиваемся с языковыми проблемами. Многие просто не могут грамотно выстроить свою речь. Для этого ведь нужны определенные способности, которыми не все обладают. А таких особенностей, как в Японии, конечно, нет. Просто нужно помнить, что SPIN – это как нож. Можно масло намазать, а можно зарезать. Все зависит от того, как вы его примените.

Существуют ли какие-то отраслевые особенности применения SPIN? Ведь одно дело – продавать, например, самолеты, и другое – программное обеспечение.

Здесь такой закон: чем «непонятнее» продукт, тем эффективнее SPIN. Если к вам приходит клиент, который хочет купить сложный софт, он, скорее всего, не знает его точных характеристик. В процессе диалога задача продавца – понять всего две вещи: особенности бизнеса и сложности, которые потенциально можно решить при помощи данного продукта. Ваши вопросы должны заставить клиента сформулировать для себя проблему и понять, зачем вы ему нужны.

В конце концов, такой подход помогает выстроить длительные отношения. Можно просто продать человеку самолет, если он об этом просит. Но если продавец стремится разобраться в проблеме клиента, то может

выясниться, что на самом деле ему нужен самокат. И продаст самокат. Клиент будет только благодарен. И вернется, если ему понадобится самолет.

Кроме того, встречается ситуация, что клиент пришел за каким-то конкретным самолетом, а у продавца такого самолета нет. Многие опускают руки, отказываются от сделки и теряют деньги. Разобравшись же в проблеме и задав правильные вопросы, можно помочь покупателю увидеть ценность вашего решения, даже если изначально оно казалось неподходящим. А попытки напрямую переубедить клиента обычно дают обратный эффект: он лишь укрепляется во мнении, что ему нужен именно тот продукт, о котором он просит.

Сочетается ли обучение SPIN с другими тренингами? Есть ли какие-то сложности?

Основная проблема, с которой сталкиваются продавцы, изучившие SPIN, – терминологическая. Не секрет, что большинство тренингов противоречат друг другу в терминологии. Людям сложно все впитать, адаптировать.

Я боюсь ошибиться исторически, но многие тренинги, ориентирующие продавцов на потребности клиента, возникли после SPIN. И подавляющее большинство из них учит задавать вопросы. Но бессистемно.

Видимое противоречие может возникнуть с методиками так называемых активных продаж, когда учат проталкивать продукт, давить на клиента. Часто доходит до абсурда: например, продавец все силы бросает на то, чтобы заставить покупателя сказать три раза «да» (мол, четвертый раз «да» будет сказано «на автомате»), или пытается манипулировать им. Забывают одну маленькую деталь: покупатели, особенно в стратегических продажах, – не дураки.

Когда вы подписываете контракт на обучение, даете ли вы какие-то гарантии результата?

Нет. Мы можем только обещать, что если вы последуете нашим рекомендациям, то рост продаж будет. Но сотрудники сами должны

делать над собой усилия. Кроме вопроса «хочет – не хочет» есть еще «может – не может». А далее – сочетания «может, но не хочет», «хочет, но не может» и так далее. Обычно уже на первых тренингах легко сказать, каких успехов достигнет человек в обучении.

Можно ли как-то измерить отдачу от внедрения SPIN-технологий?

Да. Методика анализа поведения позволяет это сделать. Для научного доказательства эффективности обучения необходимо выделить внутри одной компании две равных по уровню группы продавцов. Важно исключить все внешние факторы, поэтому группы должны быть максимально близки по всем показателям – регион продаж, отраслевая принадлежность клиентов, успешность продаж и так далее. В обеих группах проводим оценку навыка продаж до тренинга. Также смотрим на объемы продаж и прибыльность по каждой из групп. Затем одну группу обучаем, ставим процесс внедрения навыков и контролируем изменения, происходящие в поведении через 3 и 6 месяцев. Вторую (контрольную) группу ничему не учим, но поведение тоже замеряем через 3 и 6 месяцев. Одновременно отслеживаем динамику продаж в обеих группах. В исследованиях, проведенных Huthwaite, наблюдалось изменение поведения первой группы с одновременным ростом уровня продаж относительно контрольной группы до 24%. И это на падающем рынке.

Кроме того, SPIN сокращает цикл продаж и количество встреч. И это тоже можно проследить.

А вы как продавец применяете SPIN-технологии?

Я верю в то, что продаю. И применяю наши технологии. Приведу показательный пример. Когда мы только открылись, я искала тренеров. Встретилась с одним известным в этих кругах человеком и рассказала ему о SPIN. Предложила присоединиться, обучиться. Он сказал, что в SPIN не верит. Вопрос был закрыт. Через какое-то время мы

встретились, и я рассказала, что выиграла в одной фармацевтической компании тендер на проведение тренинга по переговорам. Он сильно удивился, узнав, что именно мы выиграли конкурс. Как выяснилось, этот человек тоже принимал участие в тендере. Его тренинги были в несколько раз дешевле, а имя на российском рынке известнее. Вот и эффективность SPIN.

Методика SPIN создана именно для крупных продаж. А работает ли она в мелких продажах?

Сам принцип – да, несомненно. Во всем остальном – нет, так как при мелких продажах продавец и покупатель не располагают достаточным количеством времени. Хотя задавать правильные вопросы нужно. Только так можно понять, чего хочет клиент.

SPIN – это как нож. Можно масло намазать, а можно зарезать

Фундаментальное отличие малых и больших продаж в том, что люди, приходящие выбирать уют, уже приняли решение, что он им нужен. И никакой SPIN им для этого не потребовался. Решение принято самостоятельно, без участия продавца. SPIN же нужен для развития потребностей, для этапа, когда клиент чем-то не доволен, еще не думал или только начал думать о возможном решении.

Влияет ли знакомство со SPIN-технологиями на поведение человека как покупателя?

Я не могу говорить за всех, но сейчас понимаю, что мне как покупателю нужно, чтобы принять решение. Самое сложное – покупать что-то в первый раз. Ты ничего не знаешь о продукте. И я представляю, по каким пунктам должен меня «прогнать» продавец, чтобы я приняла правильное решение. Хороший продавец формирует у покупателя критерии оценки продукта. И тогда отличия между тем, что предлагает он, и тем, что предлагают другие, проявляются для клиента не только в цене. ◀ КД