

SPIN В РОССИИ

SPIN появился в России относительно недавно. Знаменитой западной методике, созданной специально под крупные продажи, потребовалось несколько лет, чтобы завоевать доверие российского бизнеса.

Сегодня SPIN используют в самых разных областях: от продаж спиртных напитков до продаж консалтинговых услуг. В каждой из этих отраслей есть свои особенности применения SPIN-технологий. В основном они обуславливаются продуктом, который предлагает та или иная компания, а также структурой отдела продаж организации. Как основные цели внедрения SPIN руководители называют желание повысить предсказуемость продаж, установить единую терминологию и отчетность, а также сократить время адаптации новичков. Удивительно, что ни одна из опрошенных нами компаний не измеряет эффективность внедрения SPIN системно. Но все говорят, что немалые вложения в тренинги окупаются чуть ли не в первые месяцы обучения. При этом опираются в основном на благоприятные отзывы продавцов и менеджеров о методике. Правы ли руководители? Действительно ли SPIN помогает достичь поставленных целей? Судите сами.

Александр Московкин

Фото Виталия Тарасова

КАК ПРОДАТЬ ПРОБЛЕМНЫЕ УСЛУГИ: ПАКК

Консалтинговая компания ПАКК в августе 2003 года оказалась на пороге перемен. Чтобы оставаться привлекательной для клиентов и успешно конкурировать с крупными игроками, решили сконцентрироваться на системном обучении сотрудников. Генеральный директор Сергей Романенко так формулирует основную цель перемен: «Мы хотели повысить качество работы с кли-

ентом и, соответственно, качество продаж: продавать дороже и увеличить вероятность совершения сделки».

Партнеры ПАКК начали искать провайдеров тренинговых услуг и столкнулись со SPIN. По замечанию Натальи Устиновой, директора по персоналу ПАКК, это было «удачным стечением обстоятельств». Ее коллега по предыдущему месту работала в Huthwaite. Устинова встретила с ней, переговорила и поняла, что

идеи, лежащие в основе SPIN, совершенно созвучны ее представлениям о том, как должен работать хороший продавец.

Так как цена тренингов в Huthwaite поначалу показалась очень высокой, решение о заключении контракта на обучение приняли не сразу. На открытый тренинг Huthwaite отправили одного из ведущих продавцов. Отзыв оказался благоприятным, и в конце 2003 года ПАКК заказал первый корпоративный тренинг для 12 клиент-менеджеров. Через некоторое время к ним присоединились еще шестеро коллег.

Одним из главных требований ПАКК к тренерам Huthwaite было использование в процессе обучения реальных кейсов компании. Средняя цена заказа в ПАКК, входящем в десятку лидеров российского консалтингового рынка, составляет 50 тысяч долларов. Бывают сделки и в несколько сотен тысяч. Точную длительность цикла продаж определить довольно сложно. Романенко говорит, что, «если мы имеем дело с первичным клиентом, переговоры идут около полугода. Если клиент постоянный, то, как правило, от месяца до трех».

За два года, миновавших с момента подписания контракта на обучение, тренинги по SPIN и ведению переговоров прошли все клиент-менеджеры компании. Однако Наталья Устинова считает, что внедрение SPIN в ПАКК только начинается. «В конце прошлого года Huthwaite помог нам переформулировать описание части наших услуг в терминах SPIN», – говорит она. Задача не самая простая.

Процесс перевода описаний услуг ПАКК в термины SPIN еще идет. От внутреннего коучинга в компании отказались, рассудив, что хороший продавец должен продавать, а не заниматься обучением своих коллег. «Перед важными переговорами мы приглашаем консультантов Huthwaite и прорабатываем с точки зрения SPIN отдельно взятую встречу. На определенном этапе переговоров их консультанты могут очень помочь. В случае успеха сделки они получают определенный процент», – поясняет Устинова.



Сергей Романенко,
генеральный
директор ПАКК

В терминах SPIN прежде всего описывают «проблемные» услуги, например консалтинг в сфере HR. По словам Сергея Романенко, «на стадии ведения переговоров HR-директора заказчиков нас отлично понимают, но люди, распоряжающиеся бюджетом, не совсем в теме. Поэтому проект стопорится уже на этапе обсуждения. Сейчас мы перешли со специфического языка HR на язык выгод нашего решения, который понятен всем. И сегмент продаж HR-консалтинга в нашей компании неуклонно растет».

Руководство и партнеры ПАКК не сомневаются в том, что немалые затраты на тренинги окупаются. Продавцы намного реже стали делать скидки. «Часто даже вопрос об этом не поднимается», – отмечает Наталья Устинова. Кроме того, они стали анализировать собственные неудачи и понимать, где происходят сбои. Изменились акценты и в самих переговорах: во главе угла теперь стоят проблемы и потребности клиента, а не свойства услуг.



Наталья Устинова,
директор по
персоналу ПАКК

Специально эффективность внедрения SPIN в компании не измеряют, хотя Романенко и признается, что правильно было бы это сделать. Но тут же оговаривается, что отдача от использования SPIN-технологий видна и невооруженным глазом. «Если тренинг стоил 20 тысяч долларов, а ты заключаешь сделку на 200 тысяч, продав свой товар на 10% дороже обычного, все затраты окупаются с одной-единственной встречи. В течение же года тренинги окупаются многократно. Средний план продаж менеджера – 500–600 тысяч, и ему нужно продать всего лишь на 5% дороже. Это достаточно легко», – подсчитывает Романенко.

В оценках эффективности опираются и на устные отзывы продавцов (отчетов по результатам встреч в компании не составляют). Сотрудник анализирует продажу и говорит: «В этот момент раньше я бы предложил скидку, но теперь не уступил, задал вопрос и продал на 10 тысяч долларов дороже».

Наталья Устинова считает, что SPIN особенно эффективен и потому, что у компании нет конкретных продуктов. Точнее, есть целый список услуг, но каждый раз его приходится адаптировать под конкретного клиента. Раньше это создавало определенные сложности: постоянно возникали ситуации, когда заказчик не мог четко описать свою потребность или заказывал услугу, которая не помогла решить его проблему. И когда консультант выполнял то, о чем его просили, выяснялось, что клиент неудовлетворен. Теперь таких ситуаций стало намного меньше.

И Романенко, и Устинова считают, что SPIN эффективен в переговорах любого уровня. В подтверждение своих слов они приводят такой пример. ПАКК участвовал в тендере на разработку стратегии оптимизации бизнес-процессов. Продавцы компании встретились с менеджером, который поделился своим пониманием задачи. По его словам, собственники стремятся оценить бизнес и понять, как все работает. Во время переговоров с генеральным директором выяснилось, что он хочет получить бизнес-план, позволяющий просчитать два разных сцена-

рия развития компании и принять верное решение. У собственника же вообще было готовое решение, и он хотел убедиться в его правильности. «Менеджер просто выполнял чужую волю и не принимал решений. Поэтому, разобравшись во всем, мы сориентировались на потребности собственника. Следовательно, SPIN работает с любым человеком, способным отвечать на вопросы», – подытоживает Романенко.

Случается и такое, что в процессе разговора клиент вдруг понимает, что лучше вообще отказаться от покупки. «Для нас это тоже выгодно, – считает Устинова. – Не возникает недовольства результатами работы, и формируется доверие к консультантам».

Романенко жалеет лишь о том, что пока не существует CRM-системы, соответствующей новому стилю работы компании. С его точки зрения, сегодняшние CRM-решения технически не приспособлены для ведения отчетности в терминах SPIN. Но Сергей не сомневается, что в будущем такая система появится.

КАК ВЫЯВИТЬ ЗВЕЗД: ДЖЕТ И «ОТКРЫТЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

В компании «Инфосистемы ДЖЕТ», специализирующейся на разработке и продаже IT-решений, обучение SPIN помогает не только увеличить объем продаж, но и выявить наиболее перспективных сотрудников. Именно поэтому руководители компании сами присутствуют на тренингах, следя за успехами своих сотрудников. По окончании курса обучения Олег Роткин, директор по работе с персоналом, и Андрей Самойлов, директор по работе с заказчиками, остаются с тренерами Huthwaite один на один и обсуждают, чего каждому из продавцов удалось добиться. «Бывает, что впечатления тренера не совпадают с нашими, – рассказывает Роткин. – Например, в компании был молодой, инициативный сотрудник с неплохими задатками. Но в процессе работы он себя не проявлял, и было непонятно, что с ним делать дальше. К нашему удивлению, тренер его отметил и



предложил поработать с ним отдельно. Через некоторое время этот сотрудник раскрылся и сделал успешную карьеру».

Андрей Самойлов еще пять лет назад прочитал книги Нила Рекхэма. Поверив в SPIN, он отправился на первый в России открытый тренинг Huthwaite. Занятие ему понравилось, после чего было решено начать системное обучение SPIN продавцов компании. «Мы начали с одного тренинга. После чего потребовалась дополнительная поддержка: одно-два занятия, куда продавцы приходили бы уже с определенным набором знаний. И со своими реальными бизнес-кейсами», – вспоминает Самойлов.

В конкуренте ДЖЕТ, компании «Открытые технологии», к внедрению SPIN пришли, проанализировав работу успешных продавцов. «Эти сотрудники (их было пятеро) обучались SPIN, работая в других компаниях. С самого начала мы обратили внимание, что именно они продают успешнее других. Выяснилось, что во многом благодаря SPIN», – говорит Сергей Белик, начальник отдела по продажам решений.

Через некоторое время компания начала обучать SPIN остальных сотрудников. Сначала создали контрольную группу из людей, работавших продавцами в самых тяжелых проектах и имевших наибольший оборот продаж. Эти сотрудники положительно отзывались о тренинге, и проекту был дан

зеленый свет. Белик признается, что до обращения в Huthwaite в «Открытых технологиях» пытались обучить продавцов SPIN силами пятерых менеджеров, уже прошедших тренинги. Но такой подход не оправдал себя. «Человек, который умеет работать, не всегда может заменить профессионального тренера. Кроме того, время суперценных сотрудников, уже использующих SPIN, слишком дорого для компании. Поэтому более выгодно использовать их для продаж, а не для обучения», – объясняет Сергей.

В ДЖЕТе к отбору контрольной группы подошли менее «технологично». Роткин говорит, что никаких специальных мероприятий не проводили, и восьмерых продавцов, отправившихся на первый тренинг, отобрали «по блеску в глазах». Тем не менее через некоторое время обучение выстроили системно, привязав каждую из его ступеней к должности сотрудника в компании. «Все наши продавцы делятся на несколько групп, – комментирует Самойлов. – И в каждой из групп SPIN является обязательным элементом обучения. Для начинающих продавцов и помощников менеджеров, которым SPIN не очень нужен, мы внедрили своего рода pre-SPIN – однодневный ознакомительный тренинг, который Huthwaite разработал специально для нас. Тренинг по SPIN-продажам начинается, когда человек становится

Андрей Самойлов,
директор по работе
с заказчиками
ДЖЕТ (слева)
Олег Роткин,
директор по работе
с персоналом
ДЖЕТ



Михаил
Кожевников,
первый зам.
генерального
директора
«Открытых
технологий»

В «Открытых технологиях» специальных договоров на обучение не подписывают. «У нас лишь один человек покинул организацию после прохождения тренингов, – рассказывает Михаил Кожевников, первый заместитель генерального директора компании. – Мы уже знали, что сотрудник уходит, но поскольку расставались по-дружески, то пошли ему навстречу и провели обучение».

Само обучение в «Открытых технологиях» не привязано, как в ДЖЕТе, к позиции человека в компании. «Поскольку группы были смешанные (продавцы учились вместе с руководством), поначалу возникали психологические сложности. Например, некоторые сотрудники, занимаясь в паре с руководителем, воспринимали это как экзамен», – говорит Кожевников.

Белик рассказывает еще об одной проблеме, с которой пришлось столкнуться. «Иногда у человека не получалось эффективно использовать SPIN, и он «угасал». Драйв, желание применять методику пропадало. Обычно продавец начинал подавлять в себе даже то, что знал. В таком случае требовалась помощь руководителя: он приободрял, поддерживал своего подчиненного».

Ни в ДЖЕТе, ни в «Открытых технологиях» эффективность SPIN специально не измеряют. Белик вообще полагает, что влияние SPIN на объем продаж или длительность их цикла вообще неизмеримо. «А если кто-то скажет, что измерил – не верьте. Это невозможно», – говорит он. Тем не менее руководство обеих компаний уверено, что затраты на обучение окупились. Хотя бы потому, что увеличилась прогнозируемость продаж и возросла лояльность клиентов. И Самойлов, и Белик отмечают, что для них крайне важно, чтобы продавцы понимали друг друга. Благодаря SPIN в их компаниях установилась единая терминология, что не только положительно сказалось на качестве работы в целом, но и повысило профессионализм каждого менеджера в отдельности.

Например, в ДЖЕТе всегда существовала система ежедневных отчетов. Если поднять



Сергей Белик,
начальник отдела
по продажам
решений
«Открытых
технологий»

менеджером-стажером. Каждый курс обязательно включает элементы контроля. Обычно это домашнее задание, которое сотрудник готовит самостоятельно. Оно помогает нам понять, насколько глубоко каждый усвоил то, чему его учили».

Руководство ДЖЕТ считает обучение SPIN хорошим способом мотивации. С момента начала тренингов текучка в компании все уменьшается. Однако так как в обучение вкладываются немалые деньги, в ДЖЕТе разработали специальный «ученический договор». Каждый сотрудник подписывает его один раз на все время работы в компании, а все тренинги, в которых он участвовал, HR-отдел добавляет в приложение. «Если человек уходит раньше установленного времени, то он должен вернуть деньги, потраченные на обучение. Но уже через год работы никаких обязательств перед компанией он не несет», – объясняет Роткин.

старую переписку, хорошо видно, что раньше отчеты были длинными и неинформативными. На сегодняшний день они стали более внятными, краткими и профессиональными. «Мы видим, – говорит Роткин, – какие действия продавец планирует предпринять в дальнейшем, чего он уже достиг. Причем специально писать отчеты людей не перучивали. Просто их мышление изменилось».

«Раньше в отчетах постоянно встречалась фраза: «Разговаривал с таким-то представителем заказчика». Что говорит это предложение? Ничего. Сейчас все более структурировано и четко: заказчик занимает такую-то позицию в компании, мы находимся на таком-то этапе, цель встречи такая-то и так далее. Менеджеры начинают понимать, что они делают и зачем», – добавляет Самойлов.

В «Открытых технологиях» отчеты используются прежде всего как элемент контроля. «По отчетам руководители оценивают динамику движения к конечной цели. Например, ты должен научиться задавать извлекающие вопросы. По результату встречи пишется отчет, где в двух-трех абзацах ты описываешь, как применялся тот набор действий, который планировался. А перед самой встречей продавец пишет план, где кратко излагает то, чего он хочет достигнуть», – поясняет Белик.

Несмотря на то что внедрение SPIN в ДЖЕТе и «Открытых технологиях» еще не завершено, компаниям удалось добиться стабильности в работе продавцов. Роткин замечает: «Я неоднократно убеждался, что интуитивно люди делают правильные ходы в продажах. Но чем плоха интуитивность? Тем, что можно один раз сделать все правильно, а во второй раз что-то забыть. Если же вы владеете правильной методологией, это позволяет минимизировать количество ошибок».

SPIN НАПОЛОВИНУ: BACARDI-MARTINI GROUP

В российском представительстве Bacardi-Martini Group к внедрению SPIN подошли в конце 2003 года. Алексей Аверьянов, в то время координатор по обучению и развитию

компании, так комментирует это решение: «Я познакомился со SPIN-технологиями, когда Huthwaite в России еще не был представлен. До Bacardi я работал в Coca-Cola, где SPIN успешно применялся. Придя на новое место, HR-директор и я убедили руководство обучить этой методике ведущих эккаунт-менеджеров».

К этому времени открылось российское представительство Huthwaite, и организовать обучение оказалось не так сложно. Единственное, что поначалу насторожило руководство Bacardi, – дороговизна тренингов. Но все сомнения отпали, после того как Аверьянов связался с главным офисом Huthwaite в Англии, где ему подтвердили все права и квалификацию российских консультантов. Решение об обучении было принято.

В феврале 2004 года на обучение отправили трех ключевых менеджеров. Они дали



хороший отклик, и компания оплатила SPIN еще для 13 ведущих эккаунт-менеджеров. Аверьянов вспоминает, что после окончания тренинга в компании провели системную оценку удовлетворенности обучением и уровня знаний. «Оценку проводили сразу после тренинга и через 2 недели с использованием анкет, специально разработанных для этого проекта. И результаты нас устроили», – комментирует Алексей. Других мероприятий по оценке эффективности SPIN

Алексей Аверьянов, в 2003–2005 годах координатор по обучению и развитию Bacardi-Martini Group, с 2005 года – менеджер по обучению и развитию персонала «РУСТ Инкорпорэйтед»

в Bacardi не проводили. И не только потому, что это сложноосуществимая задача.

Несмотря на то что к апрелю 2005 года большинство менеджеров компании прошли два цикла тренингов (основной курс SPIN и тренинги по ведению переговоров), обучение так и не было завершено. HR-директор, решивший обучить продавцов SPIN, перешел в другую компанию, а новый руководитель HR-департамента по-другому расставил приоритеты: он сделал акцент не на SPIN-технологиях, а на развитии менеджерских навыков и формировании команды. Кроме того, многие сотрудники, прошедшие обучение более или менее системно, покинули компанию. SPIN был свернут.

«Может быть, логика смены приоритетов обучения была такой: навыки продаж заметно улучшились, и новый HR сосредоточился на других тренингах», – комментирует такое решение Аверьянов. При оценках качества тренингов ориентировались прежде всего на отклики менеджеров. «Они сказали, что тренинг полезен. Больше всего положительных отзывов было по самой структуре программы. Хотя на первых порах не очень нравились тренеры», – вспоминает Алексей.

Особенности структуры тренингов в Bacardi обуславливались тем, что на обучение пошли люди, работающие с разными клиентами. Основная часть менеджеров занималась уже существующими заказчиками: крупными торговыми сетями (там переговоры велись с менеджерами по закупкам), такими как «Ашан», «Рамстор» и «Седьмой Континент». Однако в работе каждого из менеджеров была своя специфика и свои особенности. Именно поэтому руководство Bacardi не согласилось на предложение Huthwaite использовать в обучении реальные кейсы компании. «Мы решили просто познакомить наших продавцов с технологией, которую им предстояло адаптировать под специфику своей работы самостоятельно», – объясняет Аверьянов. По этой же причине отказались в Bacardi и от внедрения системы коучинга, и от отчетности в терминологии SPIN.

Смогли ли менеджеры самостоятельно применить полученные знания на практике? «По всей видимости, да. По крайней мере, так люди написали в опросниках после окончания тренингов», – отвечает Аверьянов.

Длительность цикла продаж в Bacardi не очень большая: от одной встречи (если нужно договориться о постановке в магазине палетной выкладки) до нескольких месяцев (подписание крупных контрактов на поставки алкоголя). И вопросы работают в основном ситуационные и проблемные. Извлекающие и наводящие – в меньшей степени, так как потребности клиента обычно изначально понятны. Внедрение SPIN не сократило длительность цикла, но увеличило прогнозируемость результата.

«Особенно хорошо SPIN работал при продвижении новых брендов, таких как водка Finlandia или бурбон Jack Daniels. Помогал убедить продавцов брать новую продукцию», – вспоминает Аверьянов.

Однажды SPIN сработал там, где, как казалось, ничто не может помочь. На следующий день после тренинга один из его участников, супервайзер по транспорту Павел Плаксин, заключил супервыгодную для компании сделку по автострахованию с «Ингосстрахом». На условия, которых удалось достигнуть Bacardi, никто не рассчитывал. Плаксин вместе с HR-директором распланировал переговоры, используя SPIN-технологии, продумал вопросы и стратегию. Все сработало. Стоимость одного этого контракта в несколько раз превысила сумму, потраченную на обучение всех экаунт-менеджеров.

Интересно, что после прохождения менеджерами первого тренинга компания провела аттестацию навыков сотрудников. Она никак не была связана со SPIN, но все прошедшие тренинги в Huthwaite показали результаты выше средних. И сами менеджеры, когда встал вопрос, нужно ли проводить второй тренинг, настаивали на продолжении занятий. Однако их предложения так и не получили поддержки руководства. ◀ КД