

# Что делать, если продажи падают

## Практический курс по управлению спросом Часть III. Загадочный СПИН\*

Если уровень продаж упал, то первое, что необходимо сделать, – это определиться с причинами данного явления. Возможно, все дело в неэффективной работе службы продаж? В этом выпуске "Маркетолога" мы рассказываем об одном из современных методов анализа и оптимизации стратегических продаж, получившем название СПИН.

### Что такое СПИН?

**S** PIN® – это аббревиатура английских слов **Situation, Problem, Implication, Need-Payoff**, введенная в оборот Нилом Рэхемом, автором бестселлера "Продажи по методу SPIN®". В этой аббревиатуре зашифрован основной алгоритм, по которому автор методики предлагает выстраивать сценарий продаж.

Строгая логика действий – надежная основа для ведения переговоров. Менеджер, хорошо освоивший методику СПИН, способен глубоко понять ситуацию, в которой находится его клиент, определить проблемы, с которыми он сталкивается как потребитель, актуализировать его скрытые потребности и сделать презентацию так, что клиент сам подберет аргументы в пользу сделанного предложения. Результат работы – обоюдная выгода как залог долговременных отношений между клиентом и поставщиком.

Один из принципов методики СПИН заключается в том, что каждому из этапов переговоров соответствует определенный стиль общения между покупателем и продавцом. В качестве примера приведем те вопросы, которые может задать продавец,

переходя от одного уровня общения к другому.

### Вопросы этапа "Situation" ("Ситуация")

Когда речь идет о серьезной сделке, необходимо сократить до минимума пустую светскую болтовню. Следует сосредоточиться только на том, чтобы выяснить, в какой деловой или жизненной ситуации находится покупатель, понять, какова предыстория, приведшая его к идее совершить покупку. Контекст имеет большое значение.



**” Мы уже полтора года обучаем российские компании технологиям продаж по методу СПИН “**

Виктория Лабокайте,  
генеральный директор  
Huthwaite Russia

### Вопросы этапа "Problem" ("Проблема")

Теперь следует задавать вопросы, которые смогут пролить свет на то, какие "потребительские" проблемы испытывает ваш покупатель. Если вы продаете тракторы, узнайте, доволен ли он качеством и стоимостью обслуживания и ремонта техники, которая имеется у вашего клиента сейчас.

На этом этапе можно испытать искушение сразу перейти к описанию преимуществ того товара, который предлагает вы. Осторожно, это ловушка! Возможно, со стороны вы уже видите, в чем проблема вашего клиента, но он-то еще не видит! Если начать убеждать покупателя сразу, вместо интереса вы получите возражения.

### Вопросы этапа "Implication" ("Последствия")

Теперь вместо того, чтобы рассказывать покупателю о решении проблемы (отчего, как мы уже говорили, возникает только протест), задача продавца – в том, чтобы покупатель сам увидел и почувствовал, какие последствия таятся за его проблемой. Задавая вопросы, которые выявляют последствия существующей проблемы, можно привести клиента к тому, что

\* Продолжение. начало в выпусках № 6, 7 2004.

он начнет осознавать серьезность проблемы.

Например, продавец тракторов может спросить клиента о том, часто ли ему приходится откладывать работы на поле из-за бездействующей техники. А страховой агент может острожно поинтересоваться, что произойдет с детьми, если клиент заболеет, есть ли кто-то, кто сможет должным образом позаботиться об их защите?

### **Направляющие вопросы (этапа "Need-Payoff")**

Заставив человека задуматься о проблемах и их последствиях, нужно обязательно кинуть ему спасательный круг. Они или спасутся сами, или попросят вас спасти их. Спросите о том, как он выходит или хотел бы выходить из проблемной ситуации. С помощью осторожных вопросов успешные продавцы подводят покупателя к тому, что он начинает активно интересоваться продуктом еще до того, как было произнесено хоть слово в его пользу.

Например, продавец тракторов может спросить, хочет ли покупатель, чтобы техника реже ломалась.

### **Кто такой Нил Рэкхем?**

Нил Рэкхем известен во всем мире как эффектный докладчик, писатель и разработчик нестандартных методов продаж. Его работы переведены на 50 языков мира. Кроме того, он основатель международной компании Nuthwaite International, которая проводит тренинги по методике SPIN®.

"Впервые международное признание пришло к Нилу Рэкхему в 70-х годах прошлого века", – рассказывает генеральный директор Nuthwaite Russia Виктория Лабокайте. – "Тогда он стал известен благодаря боль-



**Нил Рэкхем:**  
*исследователь, консультант,  
эффективный докладчик и  
просто фермер*

шому исследовательскому проекту, в котором были обобщены универсальные закономерности успешных прямых продаж".

Эта масштабная работа проводилась по заказу компании Xerox. Исследование должно было пролить свет на причины успехов и неудач в работе торгового персонала компании. "В рамках этого проекта Нил Рэкхем применил им же изобретенный способ наблюдения за работой продавцов, который получил название behavioral analysis", – рассказывает Виктория Лабокайте.

Амбициозная задача потребовала привлечения команды из 30 исследователей. Они изучили около 35000 фактов продаж в 20 странах мира. Исследование заняло 12 лет и, по некоторым данным, стоило 30 миллионов долларов. По итогам исследования Нил Рэкхем опубликовал свой ставший классическим труд – SPIN® Selling.

Впоследствии Нил тесно сотрудничал со службами сбыта крупнейших мировых компаний – таких как AT&T и Citicorp,

консультировал наиболее известных монстров из первой десятки журнала Fortune.

Сегодня Нил Рэкхем – желанный гость конференций и семинаров. Его выступления неизменно получают самые теплые отзывы от посетителей. Вероятно, благодаря своей способности братья за сложные вопросы и делать их простыми и интересными.

А еще у Нила есть собственная ферма в северной Вирджинии. В те моменты, когда он не работает над очередной проблемой оптимизации продаж, он пишет стихи и научную фантастику, играет на средневековых музыкальных инструментах и ходит тропами индейцев. Впрочем, это совсем другая история.

### **Есть ли СПИН в России?**

"Да, мы уже полтора года занимаемся проведением тренингов по методу SPIN® для российских компаний", – рассказывает генеральный директор Nuthwaite Russia Виктория Лабокайте. – "Правда, и до этого СПИН процветал на российском консалтинговом рынке. Его читали и зачастую ошибочно трактовали другие компании, которые, по всей видимости, не знали, что это зарегистрированная торговая марка. Во всем мире компания Nuthwaite International специально лицензирует по своему выбору тренинговые компании, обучая их и передавая им права на презентацию тренингов", – продолжает Виктория.

16-17 сентября СПИНа в России станет чуть-чуть больше: Нил Рэкхем приезжает в Россию, чтобы представить российским деловым кругам свои книги, обсудить новые веяния в продажах и самостоятельно провести мастер-класс по своей методике. **M**

# Разведка:

## обзор проекта СПИН в компании Motorola

Не так часто у компаний-консультантов появляется возможность объективно оценить свою работу с помощью незаинтересованной стороны. Такая возможность возникла у Huthwaite International, когда Motorola Corporation пригласила Марту Силлиман для оценки пилотного проекта SPIN® в Канаде, перед его широкомасштабным внедрением. Г-жа Силлиман – независимый консультант с большим опытом в измерении и оценке. Ее отчет приводится ниже. Но прежде чем мы представим отчет, мы хотели бы разъяснить, почему компании Motorola потребовалось протестировать подход Huthwaite.

### Предыстория

**К**омпания Motorola столкнулась с двойной проблемой: спадом в экономике, с одной стороны, и новой агрессивной конкуренцией, с другой. Более неблагоприятная ситуация не складывалась с 30-х годов. И в такой ситуации задачей компании было повысить объем продаж.

Для руководства уже было очевидно, что проблема такого масштаба не может быть решена только благодаря более напряженной работе. Компании требовался иной способ продаж, который бы работал в ситуации экономического кризиса. Корпорация пошла на эксперименты в области новых методов повышения производительности труда, опираясь, в частности, на японский опыт.

Выводы, сделанные компанией, сводились к следующему:

- **Продуктивность создается на рабочем месте.** В сфере производства японцы изящно продемонстрировали, что продуктивность достигается не политикой или постановлением. Продуктивность растет благодаря прямому влиянию на поведение человека, исполняющего работу. То же самое и в продажах. Пока стратегия руководства не будет транслирована в поведение продавца на встрече с клиентом, не будет роста продуктивности.
- **Все определяется не активностью, а навыком.** Если во время экономического кризиса продавцы неуспешны, это значит,

что они неправильно действуют. Рост активности, то есть еще больше неправильных действий, вряд ли поможет. Развитие более совершенных навыков продаж – более эффективная и надежная стратегия.

- **В период экономического спада нужны другие навыки.** Значит, начинать следует с определения навыков, которые будут наиболее эффективными, и развивать их с участием менеджеров у продавцов.

В компании Motorola понимали, что воплощение этих выводов в жизнь – это задача для специалистов. Компания решила обратиться в Huthwaite. Нами был разработан проект из 4-х этапов, целью которого было значительное увеличение продуктивности продаж.

- ▶ **Первый этап – Определение наиболее эффективных навыков.** Используя методики анализа поведения, разработанные Huthwaite, менеджеры Motorola наблюдали за своими подчиненными в ситуации продаж и выбирали те типы поведения, которые вели к успеху.
- ▶ **Второй этап – Тренинг навыков у менеджеров.** Менеджеров обучали СПИН так, чтобы они могли развивать у своих подчиненных ключевые навыки продаж, выявленные на первом этапе.
- ▶ **Третий этап – Развитие успешного поведения с помощью СПИН.** Проект длился три месяца. Ежемесячно менеджеры встречались с консультантами Huthwaite для планирования стратегии макси-

мального совершенствования навыков сотрудников компании Motorola. В ходе проекта менеджеры давали своим сотрудникам специальные тренинговые материалы, разработанные Huthwaite, для развития тех типов поведения, которые были наиболее эффективны в продажах в период экономического спада.

Основной задачей проекта было привлечение новых клиентов, а не развитие старых, и эта тенденция отразилась и на результатах исследования, приведенных в нижеследующем отчете.

► **Четвертый этап – Измерение продуктивности.** Последним и наиболее важным этапом была оценка успешности проекта с точки зрения роста продуктивности. Для планирования и организации процесса оценки и была приглашена Марта Силлиман. Примечание: отчет, подготовленный госпожой Силлиман, приводится полностью, за исключением технических приложений.

### Анализ продуктивности в проекте СПИН

Данный отчет представляет собой анализ продуктивности “Программы СПИН” в телекоммуникационном подразделении компании Motorola в Канаде. Программа проводилась для торговых представителей, но была предложена и части менеджеров для того, чтобы они могли развивать навыки своих подчиненных, помогая им в работе.

Анализ данных на предыдущем этапе подтвердил, что ключевые типы поведения СПИН чаще встречались в успешных и реже – в неуспешных продажах Motorola. Кроме того, результаты также показали, что в ходе воплощения проекта использование ключевых типов поведения СПИН еще возросло. Тем не менее, предыдущее исследование не дало ответа на третий главный вопрос:

*Как повлияли достигнутые изменения в поведении на продуктивность?*

Данный вопрос был систематически проанализирован следующим образом:

#### Вводная информация

Анализ проводился для оценки связи между тренингом и продуктивностью в продажах. В любом анализе такого рода принципиально важно, чтобы информация о продуктивности была собрана не только в группе, прошедшей тренинг, но также и в контрольных группах, которые не были на тренинге. Для целей данного анализа были выделены три группы.

- **Группа, прошедшая СПИН.** Данная группа состояла из торговых представителей, участвовавших в Программе СПИН (N=42).

- **Контрольная группа с менеджерами, обученными СПИН.** Данная группа состояла из торговых представителей, не участвовавших в Программе СПИН, но подчинявшихся менеджерам, обученным СПИН (N=42).

- **Контрольная группа с менеджерами, не проходившими СПИН.** Данная группа состояла из торговых представителей, не участвовавших в Программе СПИН, и подчинявшихся менеджерам, не обученным СПИН (N=20).

Данные продуктивности были собраны в каждой из этих трех групп в течение трех временных интервалов:

- **До СПИН.** За три месяца до тренинга СПИН.
- **Во время СПИН.** В течение трех месяцев, когда проходил тренинг СПИН.
- **После СПИН.** В течение трех месяцев сразу после тренинга СПИН.

### Результаты оценки продуктивности

Чтобы результаты оценки могли быть более эффективно использованы для принятия решения, продуктивность оценивалась по четырем параметрам:

- Первый** – Общее число заказов
- Второй** – Заказы от существующих клиентов
- Третий** – Заказы от новых клиентов
- Четвертый** – Продажи в долларовом эквиваленте

В Таблице 1 показана общая продуктивность трех групп до, во время и после Программы СПИН. Цифры в таблицах обозначают среднее число заказов за каждый из трехмесячных периодов.

**Таблица 1**

**Общее число заказов за три месяца**

	До СПИН	Во время СПИН	После СПИН	Разница до и после в %
<b>Группа СПИН (N=42)</b>	<b>17.9</b>	<b>18.5</b>	<b>21</b>	<b>Рост на 17%</b>
<b>Контрольная группа с менеджерами СПИН (N=42)</b>	<b>16.3</b>	<b>14.7</b>	<b>14.1</b>	<b>Спад на 13%</b>
<b>Контрольная группа с менеджерами без СПИН (N=20)</b>	<b>17.8</b>	<b>14</b>	<b>8.6</b>	<b>Спад на 52%</b>

Тогда как общее число заказов в обеих контрольных группах снизилось, продуктивность в получении заказов группой, прошедшей СПИН, выросла на 17%.

## ► Разведка

В отношении общей эффективности “Программы СПИН” эти результаты были весьма обнадеживающими. Тем не менее, для целей принятия решения необходимо было провести дальнейший анализ результатов.

В Таблицах 2 и 3 приведены сравнения продуктивности в получении заказов от существующих и новых клиентов.

### Таблица 2

#### Заказы от существующих клиентов

	До СПИН	Во время СПИН	После СПИН	Разница до и после в %
Группа СПИН (N=42)	13,3	12,2	13,5	Рост на 1%
Контрольная группа с менеджерами СПИН (N=42)	13,2	10,6	11,5	Спад на 13%
Контрольная группа с менеджерами без СПИН (N=20)	12,4	9,8	6,5	Спад на 48%

### Таблица 3

#### Заказы от новых клиентов за три месяца

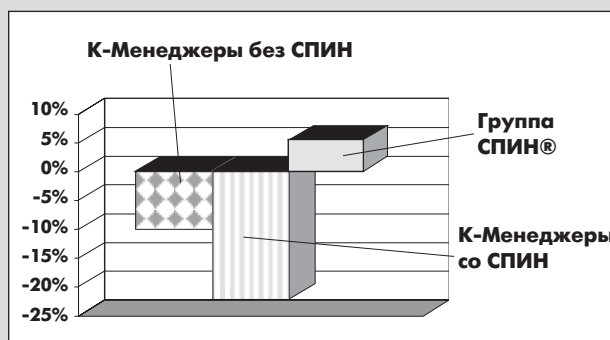
	До СПИН	Во время СПИН	После СПИН	Разница до и после в %
Группа СПИН (N=42)	4,6	6,3	7,5	Рост на 63%
Контрольная группа с менеджерами СПИН (N=42)	3,1	4,1	2,6	Спад на 16%
Контрольная группа с менеджерами без СПИН (N=20)	5,4	4,2	2,1	Спад на 60%

Продуктивность в работе с существующими клиентами обеих контрольных групп снизилась. Причем снижение было особенно существенным в группе с менеджерами, не обученными СПИН. Тем не менее, в сравнении с результатами, полученными при анализе общего числа заказов, группа, прошедшая СПИН, показала лишь незначительный рост продуктивности.

Совершенно другая картина была получена при анализе работы с новыми клиентами. В обеих контрольных группах снова наблюдался спад продуктивности, причем снижение было наиболее значительным у торговых представителей, менеджеры которых не обучались СПИН. Но группа, прошедшая СПИН, добилась существенного увеличения числа новых заказов от новых клиентов, а продуктивность ее повысилась на 63%. Эти результаты особенно значимы с маркетинговой точки зрения. Кроме того, они подтверждают валидность модели СПИН в целом, поскольку еще раз показывают, что СПИН особенно эффективен в тех ситуациях, когда необходимо развить потребности новых клиентов. Последним этапом анализа была оценка изменений объема продаж в каждой группе в долларовом эквиваленте. Результаты анализа показаны на графике.

### Рисунок 1

#### Изменение продуктивности в долларовом эквиваленте, в %



Тренинг специалистов службы продаж в организации имеет ценность в том случае, если он дает положительные результаты в бизнесе. По этой причине эффективность “Программы СПИН” в компании была проанализирована с точки зрения ее влияния на продуктивность продаж. Информация собиралась в периоды трех месяцев до, во время и после тренинга. Критериями оценки продуктивности продаж были: общее число заказов от новых клиентов и долларовый эквивалент проданного оборудования. Системный анализ данных продуктивности позволил сделать следующие выводы:

- Рост использования типов поведения СПИН связан с ростом продуктивности.
- Более частое использование типов поведения СПИН особенно эффективно в работе с новыми клиентами.
- Рост использования ключевых типов поведения СПИН связан с ростом объема продаж в долларовом эквиваленте.

**M**

Независимая оценка “Проекта СПИН” компании Huthwaite была проведена Мартой А. Силлиман (введение подготовлено компанией Huthwaite Research Group).