

Хитобойная флотилия

Полки книжных магазинов помяты от книг, учащих читателя, как стать успешным, поверить в себя и разбогатеть. Но проверить действенность всех этих советов удастся далеко не каждому. О том, что делает книгу внятной, а идею практичной, корреспондентам "Денега" Елене Алеевой и Татьяне Демировой поведал ученый-исследователь, автор целого ряда бизнес-бестселлеров Нил Рекхэм.



-- Вы известны как консультант, автор книг, ученый и преподаватель. Какую область деятельности вы считаете для себя основной?

-- Главная и наиболее важная область для меня -- это исследования. Все, что я делаю, всегда начинается с исследований, только так можно обнаружить любопытные, неожиданные, никому не известные факты или закономерности. Во всем мире вообще мало кто проводил исследования в сфере продаж. Это интересная, достаточно новая область.

-- Почему вас так заинтересовали продажи?

-- Продажами я заинтересовался не сразу. Я разработал несколько новых методов, с помощью которых наблюдал за тем, как общаются врачи со своими пациентами, проводил исследования с преподавателями и учениками. Цель моих исследований состояла в том, чтобы выяснить, что делает взаимодействие этих людей успешным.

Однажды мой друг спросил меня: "Почему бы тебе не использовать эти методы для исследования продаж?" Я сказал, что мне это не очень интересно. Он возразил: "В некоторых компаниях очень успешные люди продают в три раза больше, чем рядовые продавцы, и никто не знает, почему так происходит. Ты мог бы помочь нам понять это". Предложение было похоже на вызов. Я решил, что раз я ученый, то должен раскрыть тайну успешных продаж, и в 1970 году начал исследование. Его задача состояла в том, чтобы выявить конкретные проявления поведения успешных продавцов. Я думал, что оно не займет много времени -- через два-три месяца я пойму, в чем там дело. Оказалось, что продажи -- очень непростая область, а большие продажи очень сильно отличаются от малых продаж.

-- Что такое "большие продажи"?

-- В крупных продажах задействованы большие деньги, это серьезное решение для покупателя. Перед тем как его принять, покупатель должен обсудить предстоящую покупку, тщательно подумать, сравнить ваш товар с товарами ваших конкурентов. Кроме того, простая продажа обычно ограничивается одной встречей, большая же подразумевает много встреч с клиентом. То есть вопрос здесь не только в крупной сумме денег, но и в том, насколько серьезно и как долго человек будет думать, принимая решение о покупке. Допустим, я -- представитель очень крупной компании и каждый день заключаю сделки на десятки тысяч долларов. Вы предлагаете мне приобрести для компании что-то за \$10 тысяч -- это не будет для меня серьезным решением, и я смогу его принять за минуту. Но если я представитель небольшой компании, то решение о трате той же суммы будет для меня серьезным. Продавец может быть очень увлечен, энергичен, настойчив, если в сделке фигурируют небольшие средства. В конце концов покупатель скажет: "Хорошо, хорошо! Я покупаю". Но во время крупной продажи энтузиазм и энергия продавца могут быть неуместны. То, что эффективно действует в малых продажах, здесь уже не работает.

Еще один пример: десятилетний сын моего приятеля собирался купить себе велосипед, для него это решение было очень серьезным. В течение многих месяцев он выбирал велосипед, ему понадобилось много времени, чтобы принять решение. Фактически это была небольшая покупка, но в данном случае она оказалась равносильна крупной.

-- Какие же открытия вы сделали в ходе исследования?

-- Первым открытием для нас стало то, что неуспешные продавцы во время встречи задают мало вопросов, а успешные -- много. Второе заключалось в том, что продавцы используют разные типы вопросов и задают их особым образом. Это было нечто совсем новое. В результате исследования нам удалось выявить эти вопросы и то, каким образом их следует задавать. В итоге была создана особая технология, основная идея которой заключается в том, чтобы научить продавцов задавать вопросы, которые склоняют клиента к покупке. Технология получила название СПИН, то есть "ситуационные вопросы, проблемные вопросы, извлекающие вопросы, направляющие вопросы".

-- А как вам удалось убедить компании Хегох и IBM, при поддержке которых осуществлялся проект, в его необходимости?

-- Мы спросили у руководителей компаний: можете ли вы узнать, что делают ваши ведущие продавцы для того, чтобы быть успешными? Когда речь идет о производстве какой-то продукции -- все просто. Можно сравнить двух рабочих у станка на заводе, если один из них вырабатывает в два раза больше продукции, чем другой. Можно взять большую группу людей, чтобы изучить, какие действия позволяют им достичь наилучших результатов с тем, чтобы потом на этом примере обучить и других сотрудников. Но когда речь заходит о продажах, все не так просто. Ваши ведущие менеджеры по продажам делают что-то, что приносит большой успех, но вы не знаете, что именно. Следовательно, не можете обучить этому других своих сотрудников. И здесь мы можем вам помочь. Тогда они сказали: "О, это очень интересно!" В результате в нашем исследовании было задействовано порядка 10 тысяч продавцов, оно длилось двенадцать лет и стоило около \$30 млн.

-- В качестве консультанта вы работали с IBM, Хегох, Honeywell, AT&T, Citicorp, Kodak, Motorola. Что при помощи новой технологии удалось изменить в этих компаниях?

-- Основная проблема в том, что крупные компании очень тяжело меняются -- требуется много времени и много усилий. Продавцы очень медленно меняют свой стиль продаж. В Европе нам потребовалось восемь лет напряженной работы, чтобы полностью изменить стиль продаж 25 тысяч продавцов. Это был очень большой проект. В этом отношении мне больше нравятся маленькие компании, они гораздо легче меняются, и, работая с ними, можно рассчитывать на определенный эффект. Первые 1000 человек, которых мы обучили модели СПИН, в среднем увеличили объемы продаж на 17%. Для начала это был хороший результат.

-- Когда стало понятно, что ваша технология действительно эффективна, не было ли попыток со стороны каких-то крупных корпораций купить на нее права?

-- Компания Хегох, которая участвовала в исследовании, разрешила нам провести тестирование модели СПИН в одном из своих подразделений. Среди 17 отделений компании в Англии оно показывало самые плохие результаты. За три месяца мы обучили 35 продавцов этого отделения, и оно переместилось на первое место в стране. Раньше такого никогда не случалось, и в Хегох поняли, что наша технология очень действенна. Тогда они обратились к нам с просьбой продать права

на этот метод, чтобы им не воспользовались конкуренты. Но я не хотел, чтобы кто-либо ограничивал использование технологии. В итоге мы договорились о предоставлении Хегох исключительного права на использование СПИН в течение девяти месяцев, прежде чем предлагать эту технологию другим компаниям.

-- И уже затем вы решили написать об этом книгу?

-- Написание книги заняло один год и три года мне пришлось искать того, кто ее опубликует. Многие издатели опасались выпускать столь "спорную", на их взгляд, книгу. Я получил семь отказов, прежде чем договорился с издательством McGraw-Hill.

-- Сейчас ваши книги известны во всем мире. Как думаете, в чем причина такого успеха?

-- Просто созданная технология неожиданно оказалась универсальной. Когда мы начинали исследование, то пытались понять, чем отличаются между собой способы продаж в Америке и Европе, а также в разных европейских странах. Мы полагали, что американские методы ориентированы на психологию американских покупателей, и в Европе они могут не работать. Продажи в США характеризуются агрессивностью, там продавец слишком давит на покупателя. Подобное воздействие на покупателя в Германии, Италии, Англии будет восприниматься негативно. В итоге мы обнаружили очень интересный факт: несмотря на то что определенные различия существуют, во всех 30 развитых странах, где проводилось исследование, основные методы, используемые в больших продажах, были общими. Модель СПИН оказалась эффективна во всем мире, в том числе и в России.

-- Что необходимо для того, чтобы написать бизнес-бестселлер?

-- Существуют определенные правила, по которым пишется бизнес-бестселлер. Первое -- простая идея. Вам должно быть предельно ясно то, о чем вы собираетесь написать, вы должны уметь донести идею книги в одном предложении. Например, идея моей книги "Продажи по методу СПИН" в том, что большие продажи отличаются от малых продаж. Второе -- вы должны сказать своей книгой нечто новое, то, что человечеству до сих пор не было известно. Моя задача состояла в том, чтобы познакомить читателей с большим количеством новых идей о продажах. Третье правило -- вы должны написать практическую книгу, которую в реальности смогут использовать люди. Существует много хороших книг, но идеи в них изложены скучно и сложны в применении. Книга должна апеллировать к людям, с которыми вы хотите вступить в диалог.

-- Чем вы заняты в настоящее время?

-- Я продолжаю заниматься консалтингом по всему миру, являюсь консультантом нескольких крупных американских корпораций. Одновременно работаю не более чем с пятью компаниями и подбираю их таким образом, чтобы среди них были не только крупные, но и маленькие. Я считаю, что будущее за небольшими компаниями, так как именно там часто рождаются новые идеи в области продаж, но им требуется помощь в их реализации.

Изучением продаж я занят до сих пор, но сейчас мне больше интересны партнерские отношения. То, что принято называть enterprise sales, то есть когда одна компания заключает партнерское соглашение с другой и предоставляет ей право торговать своей продукцией или оказывать консультационную поддержку. Я также работаю совместно с Филиппом Котлером над изучением взаимодействия продаж и маркетинга. На все это уходит примерно половина моего времени. В оставшееся я пишу стихи. Так как в результате работы над технологией СПИН я стал достаточно состоятельным человеком и теперь могу делать то, что доставляет удовольствие мне.

-- Не планируете написать очередной бизнес-бестселлер?

-- Как-то мой издатель предложил мне написать книгу под названием "Продажи со скоростью света" о продажах через интернет, и я почти согласился. И тут я неожиданно вспомнил о великом русском композиторе XIX века Александре Бородине. Он был замечательным композитором, но написал небольшое количество музыкальных произведений. Сейчас мало кто помнит, что он почти всю свою жизнь посвятил химии и каждый день в течение почти сорока лет работал в лаборатории, зато его музыкальные произведения до сих пор восхищают весь мир. Так вот, в тот момент, когда я уже был готов согласиться написать еще одну книгу о продажах, я подумал, что, как и Александр Бородин, без конца работающий в лаборатории, я все время занимаюсь исследованиями. Если я напишу три великих поэмы, их будут читать и через тысячу лет, но вряд ли кто-нибудь вспомнит мои книги о продажах.

Благодарим компанию Huthwaite Russia за помощь в подготовке материала.

ДОСКА ПОЧЕТА

Рекхэм и его бестселлеры

Нил Рекхэм известен во всем мире как автор книг, специалист по продажам и маркетингу, преподаватель и консультант. Имеет степень доктора психологии. Три книги Рекхэма вошли в список бестселлеров газеты The New York Times, его работы переведены на более чем 50 языков мира. В качестве тренера и консультанта Нил Рекхэм работал над улучшением продаж с командами продавцов в компаниях IBM, Xerox, AT&T, Citicorp. Также он консультировал ряд крупнейших компаний из списка Fortune 100 в США. В течение многих лет работал в McKinsey & Company.

Международная известность пришла к Нилу Рекхэму в 70-е годы благодаря беспрецедентному исследованию, которое он провел в области продаж -- компания Huthwaite под его руководством проанализировала 35 тыс. встреч продавцов с клиентами в 30 странах. Результатом этой работы стала книга "SPIN-Selling" (McGraw-Hill, 1988), в русском переводе -- "Продажи по методу СПИН" (НПРО, 2003), которая вошла в ряд классики и до сих пор является одной из самых продаваемых книг. Два других его бестселлера -- "The Management of Major Sales" ("Управление большими продажами") и "Account Strategy for Major Sales" ("Стратегия работы с клиентами в больших продажах") вышли в издательстве Gower в 1991 и 1998 годах и также опубликованы на русском языке. Его последняя работа "Rethinking the Sales Force: Redefining Selling to Create and Capture Customer Value" (McGraw-Hill, 1999) получила высокую оценку критиков, преподавателей и специалистов по продажам. Книги Нила Рекхэма входят в списки обязательной литературы во многих ведущих бизнес-школах мира.

МЕНЕДЖЕРУ НА ЗАМЕТКУ

Что такое продажи по методу СПИН

Технология СПИН, разработанная Нилом Рекхэмом, обеспечивает специалиста по продажам набором простых и практических инструментов. Ее активно используют крупнейшие мировые компании. Аббревиатура СПИН расшифровывается как "Ситуационные вопросы", "Проблемные вопросы", "Извлекающие вопросы" и "Направляющие вопросы" (situation, problem, implication, need-payoff questions -- SPIN).

Ситуационные вопросы позволяют собрать информацию о конкретном покупателе. Например, вопросы общего характера, которые каждый продавец задает при встрече с покупателем, -- "Каким оборудованием вы сейчас пользуетесь?" или "Какую должность вы занимаете?". Исследование показало, что ситуационные вопросы являются неотъемлемой частью диалога с покупателем, но пользоваться ими следует осторожно. Они в больших количествах используются в неуспешных встречах, ими увлекаются неопытные продавцы. Если задавать слишком много таких вопросов покупателю, тот начинает скучать, проявлять нетерпение.

Проблемные вопросы позволяют изучить причины неудовлетворенности и проблемы покупателя и тем самым выявить его скрытые потребности. Например, "Вы довольны этим оборудованием?", "Есть ли у вас проблемы с надежностью вашей старой машины?". Исследование обнаружило, что проблемные вопросы сильнее связаны с успехом продаж, чем ситуационные. Они чаще используются в

успешных встречах, их всегда задают опытные продавцы. Однако нет доказательств, что увеличением числа проблемных вопросов можно повысить эффективность продаж.

Извлекающие вопросы позволяют связать, казалось бы, единичные проблемы с общей ситуацией в сфере деятельности покупателя. Тем самым проблемы становятся для покупателя очевиднее, их серьезность для него возрастает. Например, "Как это повлияло на результат?", "Могло ли это привести к росту издержек?". Извлекающие вопросы сильно связаны с успехом в крупных продажах, так как формируют у покупателя восприятие значимости его проблемы, их сложнее задавать, чем ситуационные или проблемные вопросы.

Направляющие вопросы позволяют покупателю проанализировать выгоды от решения его проблем, осознать потребность в соответствующем продукте или услуге. Типичные примеры: "Важно ли для вас решить эту проблему?", "Как это поможет?", "В чем вы видите пользу?". Направляющие вопросы фокусируют внимание покупателя на решении, а не на проблеме, они тесно связаны с успехом в крупных продажах, увеличивают степень приемлемости предложенного решения.