

Алексей Курц

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ



[ ПРАКТИКА ПРОДАЖ В РОССИИ ]

16+

Алексей Курц  
**Управление продажами**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

## **Курц А. В.**

Управление продажами / А. В. Курц — «ЛитРес: Самиздат»,  
2019

Представленная публикация адресована руководителям и владельцам компаний, руководителям коммерческих служб и отделов продаж, менеджерам по продажам. Продажи являются важнейшей стороной успеха большинства компаний. Увеличение продаж в большинстве случаев ведет к увеличению чистой прибыли и к увеличению капитализации компании. Как увеличить продажи, если кажется, что все инструменты исчерпаны? Нет ничего невозможного: продажи, обороты, средний чек могут увеличиваться всегда, в любом бизнесе и без ограничений. Как это сделать? Часть ответов в данной книге и подробности на наших практических тренингах.

# Содержание

Конец ознакомительного фрагмента.

15

## Предисловие

Цели построения системы продаж.

Профессиональная система продаж строится ради достижения трех вполне определенных целей:

### 1. Гарантированный сбыт.

Вашей компании нужен определенный объем продаж, чтобы бизнес был рентабельным. Плюс некоторый дополнительный доход для текущего маневра. Необходимый для этого объем продаж и называется уровнем гарантированного сбыта. Вне зависимости от сезона, колебаний рынка и форс-мажоров ваша система продаж должна обеспечивать необходимый объем продаж. От гарантированного до среднего, высокого или исключительного. Но ниже гарантированного уровня объем продаж спускаться не должен. Ни при каких обстоятельствах. Если это так, цель гарантированного сбыта достигнута.

### 2. Независимость от кадров (или непрямая зависимость).

Чтобы проверить, выполняется ли эта цель, вам надо перечислить в уме всех людей, занимающихся продажами – от человека, обеспечивающего самый большой объем продаж до новичка. И если самого важного для продаж сотрудника, например Руководителя, нельзя изъять из бизнеса, чтобы продажи не упали значительно – в компании нет системы продаж.

Если одного, самого лучшего специалиста по продажам изъять можно, но сразу двух уже нельзя, значит, эти двое могут выходить в отпуск и заменять друг друга. Уже неплохо, но не идеально. Как же сделать систему продаж близкой к идеалу?

В грамотно налаженной системе продаж могут быть заменены до 4-х лучших менеджеров по продажам одновременно без серьезного ущерба для бизнеса. При этом продажи, конечно, могут снизиться. Ведь мы заменяем самых лучших. Но если цель гарантированного сбыта при этом будет выполняться, значит, цель независимости от кадров также выполняется.

### 3. Планируемое увеличение сбыта.

Гарантированный сбыт это хорошо, но... недостаточно. Бизнес должен расти и развиваться. И для развития бизнеса необходимо постоянно увеличивать продажи. Например, вы поставили цель: увеличение продаж на 30% (или 50%) в год. Грамотно выстроенная система продаж должна помочь реализовать эту цель. Просто на основании того, что она поставлена и есть предпосылки для ее реализации. Если система не работает – это не система.

Для того, чтобы правильно управлять продажами, нужно знать что это такое.

Продажи играют важную роль в большинстве работающих на рынке компаний. Люди, которые осуществляют продажи, могут либо привести компанию к процветанию, либо разорить ее (но это лишь в случае, когда за ними никто не следит). Действия самого эффективного специалиста или отдела в области маркетинга всегда может свести на нет безграмотный отдел продаж.

Развитие маркетинга, особенно в области электронной коммерции, позволили говорить о продажах без продавца: когда покупатель сам находит на сайте нужный ему товар и самостоятельно оформляет покупку и оплачивает ее, после чего компании-продавцу остается только доставить товар или просто выдать его.

В то же время, полностью отказаться от личности продавца и искусства продаж рынок пока не может. И чем дороже товар или услуга, тем важнее профессионализм продавца и тем дороже может оказаться каждая ошибка при проведении переговоров.

И если для рынка b2c (от англ. business to client), когда компания продает товар или услугу физическому лицу, функция продавца может сводиться к помощи по поиску товара на полке или красивой упаковке этого самого товара; то на рынке b2b (от англ. business to business) –

когда компания продает товар или услугу другой компании, правильность проведения продажи всегда играет важную роль в бизнесе компании-продавца.

Поэтому, если компания работает на рынке b2b, руководитель должен уделить особое внимание правильному выстраиванию процесса продаж.

Что представляет собой сам процесс продажи?

Продажа – это сделка по купле-продаже товара или услуги. Договор купли-продажи считается заключенным после того, как продавец, направивший предложение заключить договор (оферту), получает от покупателя согласие на сделку, то есть акцепт. Если чего-то одного не хватает, а именно оферты или акцепта, сделка не может быть признана действительной, а договор заключенным.

Поэтому продавцу нужно обязательно каким-либо образом выразить свое предложение: письменно, устно, в графическом, видео, аудио формате или в электронном виде, а покупатель должен выразить согласие на это предложение.

Вроде бы все просто: нравится предложение – покупатель дает согласие, не нравится – не дает согласие.

Так бы оно и было, если бы не разнообразие и конкуренция.

Разнообразие похожих товаров, с идентичными или близкими функциями и характеристиками, сбивает покупателя с толку, заставляет его очень долго думать и может даже привести к решению отказаться от покупки.

Конкуренция также не способствует скорости принятия решения покупателем. Если клиент знает, что такой же товар или услугу он может получить в другой компании, обычно он стремится сравнить цены или иные условия сделки. И только осознав, что осуществляет лучший выбор, он со спокойной душой соглашается что-то купить.

И вот здесь профессиональные навыки продавца очень важны: они могут помочь покупателю *быстро* понять, что именно это предложение из всех, представленных на рынке, самое лучшее для *него*, ему не стоит даже сравнивать с другими предложениями, а нужно... ПОКУПАТЬ. Или сравнить, но выбор остановить на вашем предложении.

Чтобы хорошо продавать, нужны две составляющие:

Продукт;

Продавец.

Почти невозможно осуществить продажу, если и то и другое низкого качества. Трудно продавать, если что-то одно значительно хуже, чем у конкурентов. И легко продавать, если и продукт и продавец лучше, чем у любого конкурента.

Если вы не можете улучшить качество продукта, который вы продаете, вам остается улучшить своих продавцов, и тем самым повысить продажи.

Чем больше сотрудников в компании участвуют в продажах, тем сложнее ими управлять и обучать их продажам.

Всегда нужно начинать с руководителя. Желательно, чтобы руководитель компании, и, конечно, руководитель отдела продаж, должны знать о продажах своего продукта все, или почти все.

Если руководитель не знает, как продавать продукты компании, то вряд ли его подчиненные смогут сделать это лучше него.

Чтобы продавать, нужно идеально знать свой продукт (товар или услугу), уметь его презентовать, уметь хорошо общаться с клиентом (это касается и работы после осуществления первой продажи), не забывать мелочей, важных в продажах.

Если продажами занимается только один человек, ему легче контролировать качество коммуникаций с клиентами. При наличии отдела продаж, руководителю придется контролировать деятельность каждого менеджера, следить за его эффективностью, собирать у клиентов

отзывы об их работе, мотивировать на повышение продаж, обучать их, поощрять лучших и увольнять худших.

Есть два способа увеличения объема продаж:

Увеличить количество контактов с потенциальными клиентами

Повысить конверсию каждого контакта (процент реализации переговоров в продажи)

Увеличение количества контактов достигается (если мы имеем в виду прямые продажи) с помощью найма дополнительных менеджеров или (более предпочтительный вариант) повышения работоспособности уже имеющихся менеджеров.

Повышение конверсии – очень важный драйвер роста продаж, особенно если количество клиентов на рынке ограничено. Стремление не упустить ни одного потенциального клиента и умение найти ключ к каждому собеседнику – необходимые составляющие повышения конверсии продаж. При правильном построении системы продаж в компании конверсия продаж может достигать до 50% (или выше) от каждого контакта с потенциальным клиентом.

Для повышения эффективности продаж, руководителю следует грамотно выстроить в своей компании систему продаж.

## **Глава 1. Построение системы продаж**

Построение системы продаж – это преобразование механизма привлечения клиентов и заключения договоров в новую форму, при которой обучение, контроль, отчетность и взаимодействие с клиентами становятся составными частями единого процесса.

В большинстве компаний есть Отдел продаж, в крупных Департамент продаж, но не во всех организациях действительно стремятся выстроить систему продаж.

Чаще Руководителя, Владельца бизнеса интересует лишь:

1). **Много ли продали?**

(и)

2). **Какова чистая прибыль?**

Но этого недостаточно. Почему? Вот несколько причин:

1. В среднестатистической компании половина заявок и звонков не обрабатывается: менеджеры не успевают снять трубку, не перезванивают, стремятся работать только с теми, кто легко идет на сделку, – таким образом, более половины возможных сделок не заключается, фирма теряет прибыль.

2. Чем дольше работает менеджер по продажам и чем больше у него постоянных клиентов, тем меньше активности он проявляет в поиске новых клиентов. Достаточный для него объем продаж достигается за счет постоянных клиентов и их рекомендаций. Как результат – продажи не растут, а медленно, но верно – падают.

3. Можно обеспечить один и тот же объем продаж с помощью 10-ти неэффективных менеджеров или 5-ти эффективных. Разница будет в себестоимости этих менеджеров: понятно, что пять менеджеров обойдутся компании в меньшую сумму, чем десять. При этом каждый из них будет зарабатывать больше, а значит, будет удовлетворен оплатой труда, что обычно влечет снижение текучести кадров. Менеджер, умеющий продавать (знающий все преимущества продукта и технологии продаж), продает в 2-3 раза больше.

4. Если используется только один канал продаж и по тем или иным причинам он ослабевает или иссякает, то сразу проседает и весь бизнес, прибыль снижается, идет сокращение сотрудников, что еще больше снижает оборот, а затем и прибыль. Как итог: компания перестает играть значимую роль на рынке или вообще разоряется. Необходимо использовать минимум 3-5 каналов привлечения клиентов (в зависимости от вида бизнеса).

5. Продажи, даже большие еще не гарантируют прибыльность. Если не считать все затраты, дебиторскую задолженность, долговую нагрузку, динамику изменений, активы на

конец отчетного периода, если не планировать и не прогнозировать, – по прошествии определенного количества времени может оказаться, что компания в серьезном минусе.

Что же отличает Построение системы продаж от организации обычного отдела продаж? Это такие признаки, как: стандартизация, автоматизация, обучение, аттестация, мотивация и контроль. Рассмотрим, как достичь этой системности.

**Стандартизация.** Для того, чтобы все менеджеры работали по единым стандартам, имели общие цели, ориентиры, умели быстро и качественно выполнять задачи, поставленные руководством, необходимо разработать и внедрить в практику внутренние документы, регулирующие их деятельность. К таким документам относятся: Должностные инструкции, Инструкция по работе в CRM, Приказ о мотивации, Приказ о тарифной сетке и оплате труда, Приказ о Графике работы, Приказ о дисциплине труда, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об обучении и аттестации, Положение о мотивации и KPI, Маркетинговая стратегия, План продаж, Отчет о продажах, Отчет о проведенных мероприятиях, Схема конверсии (воронка продаж) и другие документы, введение которых диктует практика развития бизнеса.

**Автоматизация.** Основным инструментом автоматизации бизнеса выступает сегодня внедрение CRM. Существуют различные CRM-системы: платные и бесплатные, стандартные (коробочный продукт) и индивидуальные, облачные и установленные на рабочий сервер компании. У разных разработчиков есть свои плюсы и минусы, но очевидно одно – без CRM системы бизнес работает хуже, чем с CRM. С внедренной CRM-системой руководитель может постоянно отслеживать все основные показатели деятельности компании, ставить задачи сотрудникам, отслеживать их выполнение, иным образом контролировать работу сотрудников. С CRM-системой бизнес становится прозрачным и простым в управлении.

Реализация плановых показателей, достижение промежуточных и итоговых результатов также видна в системе CRM.

**Обучение.** Во многих компаниях обучение сотрудников не проводится совсем или проводится хаотично, очень редко или только части кадрового состава. Понятно, что такую ситуацию нельзя назвать удовлетворительной.

Обучение сотрудников должно отвечать следующим требованиям:

1. Единые стандарты обучения;
2. Уникальность учебной программы, учитывающей особенности бизнеса;
3. Регулярность;
4. Аттестация по итогам обучения.

Отправлять сотрудников на обучение в ВУЗ или Учебный центр имеет тот недостаток, что обучение будет общим, не по программе, специально разработанной для Вашей компании. Кроме того, улучшение отдельных сотрудников не всегда влечет улучшение работы всей команды. Как же обеспечить командный подход?

Часто руководители приглашают бизнес-тренеров для проведения корпоративного тренинга. Командный подход при этом реализуется с успехом, но остальные недостатки: общая, а не специализированная программа обучения и отсутствие аттестации по итогам обучения, – остаются.

Единственным верным решением для регулярного обучения сотрудников является Корпоративный университет. Корпоративный университет отличается наличием собственных учебных программ, методических материалов, системы аттестации и контроля над обучающимися сотрудниками, а также специалистов, отвечающих за процесс обучения и повышения эффективности работников по итогам обучения.

**Аттестация.** Менеджеры должны регулярно проходить аттестацию в виде, например, устного экзамена или теста (письменного или электронного). Аттестация может быть квалификационной (повышение разряда, должности) или для проверки уровня знаний, навыков. Если аттестация не проводится, менеджеры очень быстро забывают те знания, которым их обучили,

и ту информацию, которую они всегда должны помнить для успешной работы с клиентами. Если Вы хотите, чтобы менеджеры говорили и делали все правильно, а не так, как им легче и удобнее, Вам придется проводить аттестации. В противном случае результаты будут непредсказуемыми: у талантливых от природы людей показатели продаж будут высокими, а у обычных людей – показатели будут низкими или очень низкими.

**Мотивация.** Существует несколько теорий мотивации. Самые современные – это Теория Удовлетворенности и Теория Справедливости. Теория Справедливости гласит, что люди соотносят полученное вознаграждение к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей за подобную работу. Если коллега получил большее вознаграждение за аналогичную работу, то у сотрудника возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение для восстановления справедливости, исправить дисбаланс. Люди могут восстанавливать справедливость либо уменьшив усилия, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Основным выводом Теории Справедливости заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что получаемое вознаграждение справедливо, они будут уменьшать интенсивность труда. Теория Удовлетворенности или Модель Портера-Лоулера заключается в том, что производительный труд ведет к удовлетворению. Согласно теории человеческих отношений удовлетворение способствует достижению результативности труда, иными словами, более довольные рабочие лучше трудятся.

Здесь нужно отметить, что на самом деле у человека нет потребности трудиться. Люди могут испытывать удовольствие от работы, но не удовлетворение, – это разные вещи.

Мотивация может быть материальной и нематериальной, причем вторая часто не менее эффективна, чем первая. Мотивация – это не только поощрения (премия, бонус и пр.), но и санкции (депремирование, лишение привилегий и т.д.).

Мотивацию необходимо привязывать к КРІ – ключевым показателям эффективности. В различных компаниях они могут иметь свои особенности. Необходимо выделить в вашем бизнесе 3-5 таких показателей, например, объем продаж, количество положительных отзывов, количество постоянных клиентов, и установить план на выполнение каждого показателя. Затем привязать выполнение плана к премии или бонусам. Сотрудники будут стремиться выполнить показатели максимально хорошо, иначе они потеряют в деньгах.

Замотивированный сотрудник работает лучше, не замотивированный – хуже. Тот, кто отрицает этот очевидный факт – просто пытается замаскировать свою жадность, а также лень и нежелание поощрять сотрудников за хорошую работу.

**Контроль.** Как контролировать сотрудников: лично или удаленно? Контроль – это выполнение задач или что-то еще? Можно ли контролировать творческих людей?

Начнем с того, что контроль может быть разным: тотальным, навязчивым, жестким или почти незаметным, опосредованным, гибким.

Представляется, что вместо установления подавляющего, жесткого контроля лучше создать систему правил, которая сама будет регулировать большинство вопросов. В системе должны быть прописаны санкции за определенные нарушения или невыполнение плана и прочее. Тогда виноватым в неполучении каких-то благ становится не начальник, а сам менеджер, поскольку этой системе правил подчиняются все, и начальник в том числе.

Но не все можно прописать в правилах, часто на рабочий процесс влияют личные отношения, симпатии и антипатии, настроение и состояние здоровья. Все это необходимо учитывать и корректировать поведение сотрудников еще до открытого проявления конфликта или иной неблагоприятной ситуации. Для этого проводятся беседы с сотрудниками, – формальные и неформальные (например, в обеденный перерыв), неожиданные поощрения (устные, письменные, материальные), совместные мероприятия, направленные на сплочение команды, внедрение Системы вовлеченности сотрудников и многое другое.

Если не держать руку на пульсе, не знать что хочет и чем дышит команда, вместо нее можно получить просто кучку разрозненных людей, приходящих на работу только для того, чтобы дожидаться дня получения зарплаты.

Контролировать можно и нужно каждого сотрудника, причем постоянно, но контролировать его нужно не подавляя, а помогая, мягко направляя к нужному курсу, если он сбился, с помощью поощрений подталкивая к еще более высоким результатам, если менеджер все делает правильно.

Контроль необходимо воспринимать не как слежку или недоверие, а как антоним слову «безразличие». Если вам безразличны ваши менеджеры, они это заметят и оценят.

В настоящее время существует две концепции построения эффективной системы продаж: Лидогенерация и Команда профессионалов. При лидогенерации основной упор делается на маркетинг и грамотную работу с клиентами на всех этапах продаж, причем на первое место выходит автоматизация и единые стандарты. При формировании команды профессионалов основное внимание уделяется подготовке каждого менеджера, его умению вести сложные деловые переговоры, находить нестандартные решения, выработать креативный подход и способность найти выход в любой нестандартной ситуации.

Лидогенерация более эффективна в малых продажах, в основном в сегменте b2c, Команда профессионалов лучше показывает себя в крупных сделках b2b, где проводится большое количество переговоров с длительным циклом продаж.

Лидогенерация – от англ. «lead» и «generation», – можно перевести как собирание клиентов. Лидогенерация – одна из новейших разработок современного маркетинга.

Лид – это контактные данные клиента, который проявил интерес к приобретению определенного товара или услуги. От целевой аудитории Лид отличается тем, что здесь клиент имеет желание купить в ближайшее время, а не вообще интересуется определенными товарами. То есть Лид – это почти готовый покупатель и при грамотной работе с ним, он станет покупателем реальным.

Если Руководитель компании принимает решение получать клиентов посредством лидогенерации, он получает сразу несколько преимуществ:

- можно сократить отдел продаж до 2-3 человек. Работая с потенциальным клиентом уже на финальной стадии (после всех этапов лидогенерации) конверсия в продажи составляет не 1-2%, а 70-95%. Каждый менеджер, обладая достаточной квалификацией, способен закрыть в пять-десять раз больше сделок, чем раньше, ведь им больше не придется впустую тратить время на возможных клиентов, которые не уверены, хотят ли они купить сейчас или еще подумают;

- сократятся сопутствующие расходы: аренда офисных мест, связь, контроль за слабыми или отстающими менеджерами, их обучение, отпускные, налоги и прочее;

- улучшится узнаваемость бренда за счет продвижения и рекламы;

- повысится рейтинг сайта за счет активных заявок с него;

- уверенность в стабильных продажах, поскольку лидогенерация – это технология, использующая системный подход, поэтому продажи не зависят от настроения менеджеров, их болезни, отпускных сезонов и прочего.

Еще одним важным преимуществом лидогенерации является прозрачность системы продаж. Очень небольшой процент компаний высчитывают эффективность маркетинга и точно знают: сколько денег они тратят на привлечение одного нового клиента. Но знать это обязательно нужно. А постоянная оптимизация маркетинга и системы продаж позволит снизить стоимость клиента до минимума.

#### **Средства лидогенерации:**

а). Личное взаимодействие:

- лидогенерация посредством телемаркетинга;

- назначение деловых встреч;
- конференции и вебинары;
- маркетинговые исследования.

б). Интернет:

- использование корпоративного сайта для сбора лидов;
- контекстная реклама в поисковых системах;
- социальные сети и мессенджеры как источник лидов;
- платное и бесплатное размещение на онлайн-ресурсах с целью лидогенерации.

с). Рассылки:

- персонализированные электронные;
- прямые почтовые, письма и флайеры;
- по подписчикам СМИ, социальных сетей, мессенджеров;
- смс-рассылки.

Под каждого клиента разрабатывается индивидуальная стратегия лидогенерации, позволяющая минимизировать расходы на собирание лидов и превращение их в продажи. В процессе построения лидогенерации необходимо использовать большое количество специалистов: маркетологов, копирайтеров, дизайнеров, программистов, оптимизаторов, специалистов по контекстной рекламе, по социальным сетям, аналитиков. Сколько именно сотрудников будет задействовано в определенном проекте зависит от бюджета и выбранной стратегии.

Но, к сожалению, лидогенерация применима не во всех сферах бизнеса или применима частично – не на всех продуктах, не на всех этапах продаж. Поэтому многим компаниям требуется формировать сильную команду профессионалов.

Команду профессионалов подготовить сложнее, чем выстроить лидогенерацию. Менеджеры такой команды должны знать все современные методы продаж, уметь вести деловые переговоры, владеть собой, быть психологически устойчивыми, добиваться высоких результатов в любых условиях рынка.

На создание команды профессионалов может понадобиться значительное количество времени, но если бизнес требует именно такого подхода, иным путем к успеху прийти невозможно.

## Глава 2. Методы продаж

Для повышения эффективности продаж передовые Бизнес-школы и крупные компании провели множество исследований различных рынков и выработали методики, позволяющие продавать лучше и больше.

Какие методики являются сейчас самыми популярными и действенными?

- **Метод продаж СПИН;**
- **НЛП;**
- **Продажи на эмоциях;**
- **Психология продаж;**
- **иные.**

Метод продажи СПИН основан на построении системы правильных вопросов, задавая которые, менеджер ненавязчиво наводит клиента на мысль о приобретении нужного именно ему продукта. Подробно этот метод описан в книге Нила Рекхэма «СПИН-продажи».

Американский институт потратил 12 лет на исследования более 35 тысяч сделок, чтобы выявить множество моментов, влияющих на улучшение продаж. Одним из таких установленных фактов, является то, что люди не любят, когда им что-то рассказывают, но любят, когда интересуются их личностью.

Что это значит?

Это означает, что перед тем, как что-то предлагать, нужно задать правильные вопросы и выяснить, что клиент сам предпочитает. Даже если до этих вопросов он сам не знал, что он хочет, вместе с менеджером, умеющим задавать вопросы, клиент разберется, что ему нужно и определиться с выбором. При этом, на него никто не будет давить, он самостоятельно примет решение приобрести нужный ему продукт.

Вопросы, которые должен задавать продавец делятся на четыре группы, они же соответствуют этапам продажи по методу СПИН.

Первые буквы каждого типа вопросов составили сокращение SPIN (Situation, Problem, Implication, Need-Payoff), или по-русски СПИН (Ситуационные, Проблемные, Извлекающие, Направляющие).

**Ситуационные Вопросы** (Situation questions) – вопросы, задаваемые в начале переговоров, их задают, чтобы получить общую информацию. Ситуационные вопросы позволяют продавцу больше узнать о клиенте, однако ничего не дают покупателям и могут вызвать у них раздражение.

Примеры Ситуационных вопросов:

- Как часто Вы закупаете новую технику?
- Как организован процесс обучения новых сотрудников?

**Проблемные Вопросы** (Problem questions) – вопросы о проблемах, потребностях, трудностях и неудовлетворенности покупателей. Выяснив, какие проблемы Вы можете решить, Вы сможете сделать предложение, способное максимально удовлетворить потребности клиента.

Примеры Проблемных вопросов:

- Возникают ли у Вас трудности с поставщиками?
- Есть ли у Вас сложности с улучшением продаж?

Проблемные вопросы позволяют заложить фундамент продажи – выяснить скрытые потребности.

**Извлекающие Вопросы** (Implication questions) – вопросы о последствиях и возможном развитии проблем клиента. Извлекающие вопросы позволяют клиенту понять, что с текущей ситуацией неудовлетворенности мириться нельзя, нужно что-то менять, решать свои проблемы. Извлекающие вопросы должны показать клиенту, что «проблема больше, чем он думал».

Примеры Извлекающих вопросов:

- Какие расходы Вы несете из-за задержек в поставках?
- А есть ли риск срыва контрактов из-за таких задержек?
- Вы можете примерно оценить возможные убытки?

С помощью Извлекающих вопросов вы четко обрисовываете проблему и ее последствия в сознании клиента.

**Направляющие Вопросы** (Need-Payoff questions) – вопросы о важности или полезности решения проблемы для покупателя. Если Извлекающие вопросы направлены на развитие проблем, то Направляющие – на прояснение выгод от их решения, обрисовки положительных перспектив сотрудничества с вами (совершения сделки, покупки). Отвечая на Направляющие вопросы, клиенты сами себя убеждают в полезности того, что Вы предлагаете. В важности предлагаемого вами решения проблем клиента. Поэтому использование Направляющих вопросов позволяет предотвратить возникновение возражений.

Примеры Направляющих вопросов:

- Сокращение времени простоя приведет к получению дополнительной прибыли?
  - Повышение эффективности сотрудников приведет к увеличению объема продукции?
- Как Вы думаете, на сколько?
- Как Вы смогли бы распорядиться дополнительно полученной прибылью?

Клиенты с воодушевлением воспринимают Направляющие вопросы, у них в голове рисуются радужные картины безоблачного будущего, что влечет желание совершить сделку для скорейшей реализации своих представлений о лучшем будущем. Отвечая на Направляющие вопросы, клиенты сами убеждают себя в полезности не столько Вашего предложения, сколько решения своих задач (проблем) с помощью Вашего предложения.

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 большинстве случаев последовательность вопросов на результативной деловой встрече соответствует модели СПИН.

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

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. Можно 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. Задавая вопросы, вы контролируете внимание покупателя. Покупатель вынужден сосредотачиваться, чтобы отвечать на вопросы. Одновременно покупатель сообщает продавцу важную для него информацию и следует тому алгоритму, который задает ему продавец.

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 никогда 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 было обнаружено<sup>1</sup>, 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 объяснениям, приведенным в ее защиту. Однако если вы против этой методики – чем длиннее будет список объяснений, тем больший шквал контраргументов с вашей стороны он вызовет. В исследованиях успешные участники переговоров использовали вопросы, а не объяснения в качестве основного инструмента убеждения.

---

<sup>1</sup> См.: Рекхэм Н. СПИН-продажи. – М.: Издательство Манн Иванов и Фербер. – 2013. – С. 26.

5. Вопросы раскрывают потребности. 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.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> См.: Рекхэм Н. СПИН-продажи. – М.: Издательство Манн Иванов и Фербер. – 2013. – С. 27-28.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.