

Сергей Ройзман

СПИН

для коммерческих
директоров

*Руководство
по внедрению СПИН
в вашей организации*

Сергей Ройзман

**СПИН для коммерческих
директоров. Руководство
по внедрению СПИН
в вашей организации**

«Издательские решения»

Ройзман С.

СПИН для коммерческих директоров. Руководство по внедрению СПИН в вашей организации / С. Ройзман — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-519682-8

Книга рассматривает общие вопросы, нюансы и тонкости системного внедрения СПИН в вашей организации. Это практикум, основанный на многолетнем опыте автора в области обучения большим продажам. Даются советы по широкому кругу вопросов, начиная с ожиданий от внедрения СПИН, организации процесса обучения и до степени вашего личного участия в проекте. Полезно для коммерческих директоров, акционеров и HR-руководителей, желающих внедрить в своих компаниях СПИН как единый стандарт общения с клиентами.

ISBN 978-5-00-519682-8

© Ройзман С.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие	6
Введение	7
Что нужно знать о ситуации	8
Глава 1. Какой результат ожидать от тренинга по продажам	9
Увеличение цены продажи	10
Единый язык продаж в рамках компании	12
Повышение лояльности и мотивации продавцов	13
Увеличение объемов продаж	14
Продавать то, что нужно, а не то, что продавать легко	15
Глава 2. Правильное приготовление СПИН	16
Глава 3. Если на клетке слона увидишь надпись «Буйвол»...	18
Почему СПИН СПИНу рознь	18
Вопрос №1: Устарел ли СПИН?	20
Вопрос №2: Работает ли западная методология в России?	22
Вопрос №3: Обучать СПИНу может любой?	23
Глава 4. Чем СПИН отличается от других тренинговых методик?	24
Отличие №1: Научный подход при разработке метода	25
Отличие №2: Объективность и измеримость модели успеха	26
Отличие №3: Сравнение фактической встречи с моделью успеха	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

СПИН для коммерческих директоров Руководство по внедрению СПИН в вашей организации

Сергей Ройзман

Редактор Елена Чижикова

Корректор Ольга Рыбина

Дизайнер обложки Вера Филатова

© Сергей Ройзман, 2022

© Вера Филатова, дизайн обложки, 2022

ISBN 978-5-0051-9682-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Эта книга стала возможной благодаря моему опыту работы в Российском представительстве компании Huthwaite.

На протяжении пятнадцати лет я продавал и вел лицензионные тренинги по СПИН-продажам, переговорам, стратегии продаж в сложных аккаунтах и другие. Мною был проделан большой путь от продавца к тренеру по продажам, и, в конце концов, я даже стал старшим партнером российского представительства. Но, главное, я работал в команде, которую составляли профессионалы своего дела – продавцы, тренеры, методологи обучения с многолетней практикой работы в лучших мировых компаниях. Я бесконечно благодарен моим коллегам из России и других стран за возможность совместной работы и шанс «пропитаться» профессионализмом в самом лучшем смысле этого слова. Наше тренерское обучение проводили легенды своего дела – специалисты, принимавшие участие вместе с Нилом Рекхэмом в тех самых исследованиях, в результате которых появился знакомый всем СПИН и другие, менее известные, но не менее эффективные оригинальные методики.

Именно работа в Huthwaite Russia по международным тренерским методикам и стандартам позволила мне сформировать свой подход к обучению и, по большому счету, понять, что такое действительно хороший тренинг для продавцов.

Выражаю отдельную благодарность моим клиентам, общение и работа с которыми – это бесценный опыт, позволивший объединить западные стандарты и технологии с российской действительностью, что делает их еще более ценными. Вся свою профессиональную тренерскую жизнь я работаю с руководителями продаж крупных международных и российских компаний. Сотрудничать с вами – удовольствие и всегда Challenge, что позволяет сохранять стремление к развитию даже во время самого тяжелого кризиса. Без такой мотивации книга тоже не смогла бы появиться на свет.

Еще одна мотивация для появления книги на свет – это желание достучаться до тех руководителей, которые очень хотят улучшить свои продажи, но пока не знают, как это сделать, или уже имеют негативный опыт участия в неэффективных программах.

Как всегда, дьявол в мелочах.

Мы обсудим процесс обучения сложным продажам, начиная с вопросов о том, зачем необходимо обучение, как и чему обучать, как выбрать провайдера обучения и исполнителя – тренера, и заканчивая тем, как построить процесс максимально эффективно и на постоянной основе.

Относительно самого предмета обучения – мы только в общих чертах рассмотрим сам СПИН-метод. Ровно настолько, чтобы проиллюстрировать практические аспекты процесса подготовки продавцов. Подробности о СПИН вы всегда можете узнать из книги автора оригинальной методики – Нила Рекхэма. Книга «Продажи по методу СПИН» регулярно переиздается и выдержала уже десятки, если не сотни изданий в мире и в России. Нас же будет интересовать прикладная часть метода – та, что касается российского опыта, и сам процесс организации обучения по этапам и шагам.

Ну, и самое главное – книга появилась в ответ на запрос моих клиентов. В разное время, в разных отраслях и компаниях задаются одни и те же вопросы о внедрении СПИН, о том, как сделать его стандартом общения с клиентами. Очень надеюсь, что вы получите ответы в процессе изучения материала. Хочу пожелать вам хорошего чтения, и до встречи в продажах!

Введение

Много лет я веду тренинги, целью которых является улучшение навыков продавцов и руководителей больших продаж. Большинство участников моих тренингов можно отнести к опытным продавцам, то есть к тем, чей опыт в продажах более пяти лет. Встречаются «мамонты», опыт которых составляет пятнадцать лет и более. Я могу так говорить, поскольку и сам отношусь к этой категории и не понаслышке знаю, насколько «кровавым» может быть процесс добывания этого опыта. Учиться на собственных клиентах в больших продажах – не лучшая идея. Однако процесс обучения дорог и непрост. Опытные продавцы не спешат верить всему тому, что предлагает им рынок обучения. Слишком высоки риски. Для успешного обучения и для того, чтобы оно было принято, требуется учесть много аспектов, которые освещаются в этой книге.

Проработав тренером в Российском представительстве Huthwaite (компания Нила Рек-хэма, которая изобрела СПИН) более 15 лет, я участвовал в нескольких десятках проектов по системному обучению СПИН. Как правило, это были большие международные компании с очень профессиональными HR-службами. Все эти компании, в той или иной мере, имели доступ к тренинговой экспертизе – как внутренней, так и внешних международных тренинговых провайдеров. Этого опыта очень не хватает российским компаниям, которые переросли «песочницу» среднего бизнеса и хотели бы применять лучшие мировые методики.

Если вы решили, что СПИН должен быть внедрен и в вашей компании – тогда эта книга для вас.

Мы начнем с общего подхода к обучению и особенностей самой методологии, рассмотрим вопросы подготовки проекта, его внутренней продажи и даже выбора правильных исполнителей – провайдеров обучения и тренеров.

Остановимся подробнее на вашем личном участии в проекте, без которого ничего не случится. Распишем поэтапно, каким должен быть проект по правильному внедрению СПИН в вашей организации.

Приятного путешествия!

Что нужно знать о ситуации

Вы никогда не задумывались, в чем отличия тренинга по продажам для опытных продавцов от всех других тренингов?

Люди учатся, чтобы изменить свое видение, отношение к ситуации, начать что-то делать по-другому. Когда мы говорим о тренинге по продажам для опытных продавцов, все понимают, насколько это сложная задача, но не всегда отдают себе отчет – почему.

Изменять поведение опытных продавцов трудно. Они не любят менять свое поведение. Этому есть объяснение. У них есть наработанные годами модели поведения в продажах. Эти модели могут быть более успешны или менее, но это их личный опыт, который ими выстрадан. Поэтому так сложно убедить в чем-то опытного продавца.

То есть, чтобы в результате тренинга опытные продавцы изменились и начали применять новые навыки, необходимо на самом тренинге доказать им, что это действительно может им помочь. Нужна практика на тренинге и после тренинга, теория, основанная на практике, правильная обратная связь и еще много чего.

Кроме того, идея такого тренинга должна быть «продана» самим продавцам. Ведь им придется отвлечься от своих клиентов, работать вечерами, чтобы завершить дела за день, что может сделать их очень несговорчивыми.

В общем, задачи не тривиальные, и эта книга о том, как их решить.

А теперь я предлагаю сделать паузу – налить чашечку вашего любимого напитка, взять чистый лист бумаги и провести маленький личный мозговой штурм.

В течение 15 минут обдумайте и запишите ответы на следующие вопросы:

– Вы готовы лично участвовать в проекте, вникать в детали, быть наставником, убеждать сопротивляющихся, тратить на все это время и усилия?

– Вы готовы «продать» идею обучения вашему генеральному директору и нести ответственность за результат?

– И самый главный вопрос – готовы ли вы лично пройти путь обучения с вашими продавцами, чтобы реализовать правило «делай как я»?

Если на все эти вопросы вы ответили положительно – тогда имеет смысл браться за проект. Если хотя бы один ответ отрицательный – то очень велика вероятность, что трансформация ваших продаж через навыки не получится и все «рассосется» по дороге. В конце концов, можно отправить ваших продавцов на онлайн-обучение – это и дешевле, и головной боли меньше, да и к тому же тесты всегда покажут формальный успех.

Легкого пути в изменениях не бывает, и давайте поговорим об этом подробнее.

Глава 1. Какой результат ожидать от тренинга по продажам

Зачем, в принципе, заказывают тренинги по продажам?

«Очевидно, что для увеличения продаж», – ответит неопытный руководитель продаж. Опытный коммерческий директор знает, **что на самом деле прямой, измеримой связи между тренингом и ростом продаж нет**. Для понимания этого прискорбного факта не нужно получать MBA, достаточно просто попродавать и поруководить продажами несколько лет. Слишком много факторов влияют на успех в этом деле. Но какова же тогда эта связь? Как определить желаемый результат?

Попытки HR-сообщества внедрить разные методики измерения эффективности обучения наталкиваются на серьезные проблемы. Попытки связать обучение и улучшение продаж в цифрах наталкиваются на рифы сложных аккаунтов.

За что уволили отличника ассесмента по продажам

В одной компании я столкнулся с любопытной ситуацией.

Вопрос о предыдущем обучении и о том, как оценивался эффект от него, вызвал явное оживление публики. Оказывается, у них был уникал, который прошел ассесмент по продажам и по всем оценкам показал лучшие результаты, и даже получил за это какой-то приз, после чего был уволен, поскольку с треском провалил план по продажам. Вот как с этим быть?

При этом руководители продаж с большим опытом точно знают, что эффект улучшения продаж существует. Допытываясь у своих клиентов, откуда они берут такую уверенность, я слышу ответы типа «Вот есть аккаунт такой-то. Мы в него стучались три года, а теперь, после тренинга и разбора кейсов, зашли».

То есть руководители-практики видят эту связь: обучаем правильным вещам, начинаем побеждать там, где раньше не могли, – продажи растут.

Но как именно на этот процесс влияет методология СПИН? Может быть, легче обучить продавцов навыкам коммуникации или подобрать какую-нибудь новую экзотическую методику продаж, которой нет у ваших конкурентов?

В этой главе поговорим о том, зачем нужен СПИН в продажах и что можно на самом деле ожидать от его использования.

Увеличение цены продажи

Правильный СПИН приводит к увеличению маржинальности и объемов сделок. Маржинальность можно повышать двумя способами: путем снижения издержек или высокой ценой продажи. Экономией никого сегодня не удивишь – все экономят, как умеют, и, в основном, продавцы в этом не участвуют. В нашем разговоре о другом.

Поговорим о том, как продавать дорого.

- **Если клиент не понимает разницы, он купит то, что дешевле.**

Вы продаете дорогой и сложный продукт или услугу.

Я еще не встречал коммерческого директора, который сказал бы, что он продает дешево и искренне этим удовлетворен. Возможно, такие профессионалы и существуют где-то на континенте скидок и распродаж, но, видимо, тема ценности и СПИН не для них. Пожелаем же им кристальной чистоты сознания и закрытия сделок, а сами вернемся к продажам дорогого, сложного, качественного.

Дайте угадаю: вы продаете продукт, в разработку которого вложены миллионы долларов, десятки лет исследований и вокруг которого построено производство в разных странах?

Все это еще и освящено кучей патентов или брендом, которому сотня лет?

Похоже, в процессе продажи у вас могут возникнуть некоторые сложности.

Клиент не всегда готов все это оплачивать. Аргументы типа «Мы делаем пиво с 1628 года» или «Мы самая крупная мировая компания в этой области» давно не работают. Для квалифицированного покупателя (а таких все больше) ценность вашего продукта неочевидна. На этом построена стратегия продажи всех более дешевых, конкурирующих с вашим продуктом. Этот подход выражается фразой:

- **«Зачем переплачивать? У нас то же самое, только дешевле».**

И действительно, при первом взгляде вроде почти то же самое. На самом деле это не так, но разницу могут объяснить только ваши продавцы.

Как это делать правильно – показывает модель продаж СПИН. Более подробно о ней можно почитать в книге Нила Рекхэма, автора методики.

Я же отмечу, что СПИН – это привычная модель, которая помогает продавать ценность вашего продукта или услуги.

В общих чертах механизм продажи по методу СПИН заключается в том, что продавец задает вопросы клиенту, который при ответе на эти вопросы сам приходит к выводам о полезности покупки. И это не манипуляция, а равноправный диалог.

- **СПИН – это совместный, управляемый продавцом поиск идеального решения для покупателя.**

Я не буду останавливаться на вопросах эффективности самой методики. У меня нет цели убедить скептиков. Модель работает, что доказано более чем сорокалетним опытом ее применения в крупнейших мировых компаниях.

Важно отметить, что такой способ создания ценности помогает держать правильные цены.

Если ваша компания потратила миллионы долларов на исследования, разработку, моделирование и тестирование новых продуктов, на высокие технологии производства и профессионалов, которые все это сделали, то результаты этих инвестиций просто обязаны быть проданы вашими менеджерами по работе с ключевыми клиентами.

- **«Правильная» цена – это значит, что клиент понимает, за что он платит, и согласен с этим.**

Без вашего продавца, владеющего СПИНОм, покупатель сам не догадается, что, например, преимущество *лучшего качества* вашего станка в том, что он не ломается внезапно, а работает весь гарантированный ресурс без поломок. А если он сломается, то ваш *дорогой сервис* придет быстро, в отличие от других дешевых, и сможет решить проблему. А решит ее ваш сервис потому, что в нем работают *дорогие профессионалы*, более того, эти профессионалы найдут нужную запчасть, потому что она у вас есть на складе. Ведь ваша компания имеет *большие склады*, в отличие от конкурентов. Вы в это вкладываетесь. Именно поэтому вы дороже конкурентов.

Вы помогаете вашим клиентам **избежать рисков в бизнесе**, а снижение рисков стоит денег. Они платят вам, чтобы потом не платить на порядок большие суммы за потери и недополученную прибыль при сотрудничестве с вашими конкурентами, которые в чем-то хуже и дешевле вас.

В этой идее и заключен весь смысл метода СПИН – клиент должен знать, за что он платит.

Единый язык продаж в рамках компании

СПИН – модель поведения успешного продавца. Эта модель состоит из измеримых компонентов. То есть то, что делает продавец, можно измерить и сравнить с моделью успеха.

Такой подход позволяет предложить единые правила игры и единое понимание того, что «хорошо/плохо» в продажах, всем вашим продавцам и руководителям. Не нужно больше спорить и давить авторитетом, доказывая истину, потому что есть общепризнанные критерии, которым должна соответствовать продажа.

Важно, что ваш продавец будет правильно представлять себе, что именно ему нужно делать и как это действие оценит руководство. Значит, шансы того, что он примет правильное решение, увеличиваются.

Единые стандарты качества продаж облегчают коучинг и общение с подчиненными. Вам не надо каждый раз что-то доказывать. Можно просто измерить и сравнить с тем, как правильно. Более того, это должен уметь делать и сам продавец. Такие навыки позволяют избегать конфликтов и прояснять проблемы в продажах еще до их возникновения.

Для вас как для коммерческого директора я бы обозначил еще один неочевидный, но очень значимый на практике эффект:

- **Каждый продавец встает перед выбором – хочет ли он соответствовать предлагаемым ему объективным и обоснованным требованиям к профессиональной компетенции или нет.**

Если он делает осознанный выбор в пользу вашего предложения, это снимает массу проблем с мотивацией, ожиданиями и управляемостью. Если же выбор продавца отрицательный – тогда ему стоит поискать другое место работы. И это снимает вашу головную боль как директора по продажам, связанную с ненужной агитацией, нервами, эксцессами и нелояльностью конкретного продавца.

Повышение лояльности и мотивации продавцов

Ваша компания участвует в битве за продавцов. Об этом знают все. И вы, и ваш HR-директор, и, конечно, любой руководитель продающего подразделения. Просто, на самом деле, не все отдают себе отчет в серьезности проблемы.

Вы вкладываетесь в продавцов: обучаете их, вывозите на мероприятия, выдумываете систему мотивации. А они, такие красивые, потом берут и уходят к смежникам или конкурентам. Это ночной кошмар каждого, кто отвечает за развитие персонала и не хочет стать «кузницей кадров» для конкурентов.

Что бы мы ни говорили про другие факторы, основной мотивационный риск продавца – возможность продавать и зарабатывать. Либо это получается, либо нет, и тогда жди увольнения.

На продажи влияет много факторов, среди которых, конечно, конкурентные позиции вашей компании, уровень качества продукта и способность продавцов его продавать.

Факты «непродаваемого» продукта я бы не рекомендовал рассматривать всерьез. Как правило, разговоры об этом – на самом деле попытка оправдать низкую квалификацию продавцов или недостаточность их усилий по продаже.

• СПИН может помочь продавцам в вопросе навыков. То есть они смогут лучше продавать. И если они приложат достаточные усилия, они продадут. Продавая, они будут довольны – все просто.

Это и есть основа мотивации. Успех мотивирует, деньги поддерживают мотивацию – куда же без этого!

Внедрение СПИН-стандартов в продажи позволяет лидирующим компаниям создавать команды единомышленников и мотивировать своих продавцов.

Здесь я бы сделал одно практическое «замечание на манжетах». По моему опыту, какой бы заумной и сложной или простой ни была система подсчета заработка продавца, как бы ни увлекались разработкой идеальной системы мотивации ваши HR-специалисты, базой для расчета всего этого служат все равно продажи.

Продажи либо есть – и тогда имеет смысл обсуждать с продавцами их мотивацию, и это работает, либо продаж нет, и тогда все системы – это просто переливание из пустого в порожнее перед конечным увольнением продавца.

Наша забота №1 – сделать так, чтобы продавец умел и был в состоянии продавать, тогда и с мотивацией сможем разобраться.

Увеличение объемов продаж

Важно при обсуждении ценности СПИН-методологии разделять вопросы по части организации и управления продажами и те аспекты, которые относятся к навыковой составляющей продажи, то есть непосредственно к СПИН-навыкам.

Ваша компания может предлагать клиентам большое количество разных продуктов и услуг. Что-то из этого более выгодно продавать, что-то менее. Есть раскрученные продукты, которые продавать легко, есть те, которые только выходят на рынок, и их продавать сложно. Бывают разные конкурентные ситуации и обстоятельства.

На что в продажах сориентирован ваш продавец – вопрос управления продажами, но в любом случае ему придется отыскивать и развивать потребности клиента.

От того, насколько успешно он это делает, и будет зависеть результат.

Давайте поговорим о качестве продажи – о тех аспектах, которые напрямую зависят от навыков продавца.

Продажа состоялась. Ваш продавец продал на миллион и ожидает орден на грудь. Но возникают подлые вопросы.

А то, что он продал на миллион – хорошо? Это действительно все, что можно было взять с этого клиента в этой сделке? Возможно, значительная часть продажи не состоялась потому, что продавец не смог что-то продать?

Основа продажи сложных продуктов и услуг лежит в развитии потребностей. Если потребности не развиты – покупки не будет или будет куплен базовый набор характеристик, что не очень интересно для компании продавца.

Особенно эта тема актуальна при продаже дополнительных опций и сервиса. Например, даже понимая ценность фирменного обслуживания, не все готовы за него платить.

- **Один из признаков качественной продажи – максимально возможный в данных обстоятельствах бюджет клиента, полученный продавцом.**

Этот потраченный бюджет должен быть обоснован в сознании клиента ценностью покупки. На языке СПИН это значит, что ваш продавец должен найти и развить достаточное для такой покупки количество потребностей клиента. Эти потребности и то, как они удовлетворяются вашим продуктом, и есть обоснование бюджета – субъективное ощущение ценности клиентом.

Максимальный «взятый» бюджет демонстрирует, что продавцу удалось успешно выявить и усилить достаточное количество потребностей клиента.

Продавать то, что нужно, а не то, что продавать легко

Второй признак успешной продажи – продавец продал именно то, что выгодно вашей компании, а не только то, что продавать легко.

Проблема, с которой сталкиваются многие руководители, заключается в том, что при наличии большого ассортимента продавцы продают то, что продавать легче.

Конкурентные отличия лидеров рынка всегда заключаются в тонкостях технологий, в продвинутых особенностях продуктов, часто совершенно не очевидных на первый взгляд. А это значит, что для продажи этих особенностей приходится прилагать дополнительные усилия и, соответственно, использовать продвинутые навыки. Нужно глубоко знать и понимать продукт, вплоть до тонкостей, которые и отличают вас от конкурентов, и уметь связать эти особенности с потребностями клиентов.

Именно по этой причине все компании вкладываются в продуктивное обучение продавцов, но лидеры рынка инвестируют больше других и делают это на системной основе. Но для нас важно, что никакое продуктивное обучение не сработает, если продавцам не будут привиты навыки развития потребностей и привязки их к конкурентным преимуществам ваших продуктов.

Навыки развития таких потребностей – это СПИН.

Поэтому лидирующие компании сделали СПИН de facto стандартом в работе с клиентами.

• Есть еще и третий признак успешной продажи – ваш продавец провел ее с наименьшими усилиями.

Этот признак педагогически опасный, вызывает привыкание и сон на рабочем месте. Поаккуратнее с ним.

Смысл в том, чтобы учитывать при продажах сопротивление материала.

Клиент может быть очень привлекательным, но продать ему настолько трудно, что продавец рискует потратить слишком много ресурсов: усилий и времени. Возможно, этот объем продаж выгоднее было бы взять в другом месте и у других клиентов.

Правильный ответ всегда зависит от экспертной оценки самого продавца и его руководителя (то есть от вас), от обстоятельств продажи в сложном аккаунте. Важно отслеживать эти аспекты.

Конечно, стоит добавить, что размер бюджета – не единственный и часто не самый важный фактор, который показывает нам качество продажи.

Не за каждый бюджет нужно бороться.

Бывают ситуации, когда реализация продаваемого проекта может быть очень затратной или рискованной, клиент может быть неудобным, вероятны скрытые риски. Иногда лучше не продавать, чем продавать.

Затраты на продажи или сложности при внедрении проекта после продажи могут уменьшить привлекательность клиента.

Важно соотносить результат с теми усилиями, которых он потребует.

Глава 2. Правильное приготовление СПИН

Много лет я веду тренинги в компаниях, у которых все хорошо в продажах.

Со стороны это может звучать странно: зачем им тренинги по продажам, если у них и так все хорошо?

Ответ я нашел у Кэрролловской «Алисы в стране чудес». Помните, что говорила Королева?

«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!».

Эти компании потому и лидеры на своих рынках, что «бегут» очень быстро и инвестируют в то, что повышает их конкурентоспособность. И навыки продавцов здесь – один из определяющих факторов.

На самом деле, профессионалы понимают, что между тренингом и ростом продаж есть много промежуточных этапов, на каждом из которых можно споткнуться. Очень часто основные заказчики обучения – руководители продаж – не знают, как правильно выбирать тренинги и того, кто их проведет, на что смотреть в процессе подготовки и проведения, чтобы получить максимальный результат.

И немудрено: они профессионалы в продажах, но не всегда знают, как внедрять обучение. Для этого есть профессионалы в HR. Все без исключения знакомые мне HR-директора крупных компаний – отличные продавцы. Они же работают с требовательными внутренними клиентами. В успешных компаниях всегда наблюдается плотное взаимодействие коммерческого и HR директоров.

И все бы ничего, но не хватает одного компонента, ради которого и существует целый рынок внешних провайдеров обучения, то есть тренинговых и консультационных компаний.

Что это за компонент?

– Это внешняя, относительно компании заказчика, экспертиза.

Экспертиза основана на методологии продаж с доказанной эффективностью, на успешном опыте других компаний. Каким бы обширным опытом ни обладал HR-директор, это достижения только одного человека. Каким бы опытным и квалифицированным ни был коммерческий директор, ему неоткуда взять методологию продаж, которая может появиться только после исследований в этой области и взаимодействия исследователей с большим количеством продавцов из разных компаний.

Обычно такие методологии называют «лучшими мировыми практиками».

Именно такая методология продаж, основанная на исследованиях успешных продавцов, сделала Нила Рекхэма и разработанный его компанией метод СПИН мировым брендом №1 в области обучения Большим продажам.

• Если перед вами стоит задача на улучшение продаж, то метод СПИН, безусловно, первый к рассмотрению, как вариант для достижения этой цели. Но есть, как обычно, большое «НО»...

Как все правильно организовать?

На первых взгляд, рынок обучения продажам огромен. Но чем пристальнее мы приглядываемся к предложениям, тем больше возникает сомнений в их качестве. Да, бывают разные провайдеры и разные тренеры, рынок предлагает огромное количество волшебных методик. Иногда складывается ощущение, что каждый фрилансер первым делом изобретает очередную авторскую методику «5 шагов» или «7 правил для улучшения продаж».

Нас не интересует очевидный «шлак». Однако даже выбор нужной методики и признание ее полезности еще не гарантирует вам как заказчику получение искомого эффекта от ее применения.

Как, заплатив деньги, действительно получить ожидаемый результат?

Как, выбрав подход СПИН в больших продажах, реально внедрить его в вашей компании через обучение и наставничество?

Поговорим об этом далее.

Глава 3. Если на клетке слона увидишь надпись «Буйвол»...

Почему СПИН СПИНу рознь

Если вы читали книгу Нила Рекхэма «SPIN Selling», то вы, возможно, уже сделали для себя главный вывод – похоже ли это на вашу практику продаж и стоит ли этот подход внедрять или нет.

Я не ставлю своей целью «продать» вам идею и ценность СПИН. Этим успешно занимается автор метода уже более сорока лет, и если он вас не убедил, то я с этим не справлюсь и подавно.

Для тех, кто понимает и признает полезность СПИН для себя и своих продавцов, я предлагаю дорожную карту по внедрению этой методологии в вашу компанию.

Но для начала – небольшая история из моей практики про разные интерпретации СПИН.

Маленькая история с тренинга по СПИН-продажам

Как-то раз на очередном тренинге я заметил, что один из участников сильно выделялся уровнем своих навыков. Это был открытый тренинг, то есть в нем участвовали продавцы и руководители из разных компаний. На такие тренинги приходят и профессионалы с большим опытом, и молодые продавцы, так что квалификацией удивить трудно. Иногда участвуют и тренеры, но их можно вычислить довольно легко. В нашем случае продавец демонстрировал и подходы опытного продавца, и понимание руководителя, и при этом, очевидно, имел тренерские навыки.

Демонстрируемая квалификация не соответствовала заявленной должности. Это заинтриговало меня. На обеде мы сели рядом, и я ему высказал свои догадки. Я поделился с ним, что его ну очень сложно воспринимать как простого продавца, пусть даже работающего с ключевыми клиентами. Он засмеялся и сказал, что я прав.

«Если поставить в ряд все материалы с тренингов под названием СПИН, которые я проходил, – говорил он, – то получится целая книжная полка. Причем интерпретация СПИН от разных тренеров отличается вплоть до противоположной. Я сюда пришел, чтобы наконец-то от первоисточника узнать, что такое СПИН на самом деле!».

Это одна из самых больных тем – интерпретации и фантазии на тему СПИН.

Проблема в том, что СПИН давно «пошел в народ». Книга Нила Рекхэма «СПИН-продажи» издается на русском языке с 2003 года. Кроме того, уже издана его же книга «СПИН-продажи. Практическое руководство», в которой изложены материалы самого тренинга.

Кажущаяся доступность информации по самой популярной методике продаж привела к тому, что любой желающий в состоянии сделать тренинг по этой теме и почувствовать себя тренером по СПИН-методологии. К сожалению, о качестве таких тренингов говорить не приходится. СПИНом могут называть самые ужасные вещи в продажах, которые к оригинальной методологии отношения не имеют вообще. Характерными признаками таких толкований являются словосочетания:

- «опрос по методике СПИН»;
- «манипуляции по методике СПИН»;
- «СПИН-переговоры» и многие другие.

Поскольку за многие годы эта методология де-факто стала «Библией» продавцов во всем мире, бесчисленны толпы ее толкователей. Бороться с ними – не наша задача. Суеверия

и заблуждения нужно развеять, также как и завышенные ожидания от обладания Святым Граалем.

Но нам как практикам нужно все-таки понимать реальные возможности методологии и особенности ее правильного внедрения. Поговорим об этом поподробнее.

Вопрос №1: Устарел ли СПИН?

Часто слышу этот вопрос на тренингах от участников. Можно было бы сразу завершить эту тему, приведя сотни примеров компаний, в которых СПИН сегодня – стандарт продаж. Это международные компании и корпорации из списка Fortune-500, и это, конечно, весомый аргумент, который может закончить любой спор.

Но тех, для кого Fortune-500 не авторитет, могут смутить различные «эксперты», которых очень много в интернете и которые просто делают деньги на модной теме. Как правило, они вообще слабо знакомы с темой больших продаж. Многие «гуру» критикуют СПИН, предлагая взамен свои «авторские» системы. Они зарабатывают на неквалифицированных заказчиках, на тех, кто зачарован громким названием или интернет-маркетингом.

Никто так и не может обосновать, почему же СПИН устарел. Большинство аргументов построено на том, что «если что-то изобретено в начале 70-х годов – оно просто не может не устареть».

Один из аргументов, например, звучит примерно так:

«За время, прошедшее с момента изобретения СПИН-технологии, все поменялось. Теперь покупатель все знает сам или может узнать с помощью интернета. Вся информация доступна, и вот это вот „копание“ в потребностях никому не нужно, поэтому СПИН не актуален».

В этом утверждении верен только посыл, что все поменялось. Да, теперь существуют каналы, которые позволяют клиенту получать почти любую информацию. Но облегчило ли это его жизнь в больших продажах? В целом, только усложнило.

Процесс покупки предполагает принятие решения на основе какой-то имеющейся информации. Но в решении о покупке этот фактор часто вообще не самый главный. Как правило, решение принимается в ситуации неопределенности, ведь оно направлено в будущее и связано с оценками рисков. Более того, клиент зреет довольно долго и в начале своего Цикла Покупки вообще не представляет, что именно ему нужно. Избыточная информация может ему только мешать. Клиенту нужен кто-то, кто сократит его затраты ресурсов на принятие значимого для него решения и снизит, в конечном итоге, риски такого решения. При этом важнейшими факторами являются доверие к продавцу и представляемой им компании, интуиция и опыт покупателя. Клиенту нужен доверенный советник и эксперт в одном лице – в этом главные роли продавца в продажах. Эти роли не изменились за время, прошедшее с момента изобретения СПИН. И чем сложнее становится принимать решение в больших продажах, тем более значима для клиента роль продавца.

Можно сказать, что, по сути, СПИН – это совместный поиск идеального решения и покупателем, и продавцом. Но как происходит этот поиск?

- **У продавца могут быть в этом процессе две роли: эксперта и собственно продавца-исследователя. Эксперт знает правильный ответ. Продавец – нет, но готов его найти вместе с клиентом.**

Роль эксперта более знакома и очевидна. Иллюстрация этой роли – «инженер», которого вы берете с собой на встречу, или медицинский представитель, который рассказывает про новый препарат. Он эксперт и так глубоко разбирается в продукте, что может рассказать, как это работает, ответить на самые сложные профессиональные вопросы.

Проблема в том, что эта роль не помогает убедить клиента. Такой подход не развивает ценность во мнении клиента, ведь это мнение эксперта, а не его, и логика у всех разная до противоположной. То, что кажется убедительным эксперту, покупателя вообще может останавливать от покупки. Типичный пример – наличие дополнительных опций или новых возможно-

стей оборудования. Эксперт может быть в восторге от того, что высокое качество увеличивает межсервисный интервал, клиент же думает о том, что придется вводить новые требования для обслуживания более продвинутой техники, придется переобучать сотрудников и что эта техника, пожалуй, не выдержит ремонта кувалдой, как у нас любят делать.

С этим надо разбираться, и, в отличие от роли эксперта, роль продавца-исследователя предполагает совместный с клиентом мыслительный процесс. Вместе ищем решение и развиваем субъективное понимание ценности. Исследователь задает вопросы и слышит нужные ответы, позволяет клиенту самому делать выводы. В этом случае решение не навязывается, покупатель сам к нему приходит.

Отмечу на полях, что это именно роли. Продавец может быть и должен быть экспертом в своей области, и, если нужно, он должен быть готов продемонстрировать свою экспертизу, но ровно в той мере, которая помогает клиенту сделать свои собственные выводы.

То есть продавец-профессионал никуда не делся из больших продаж. Он продолжает оставаться в центре внимания. Методология СПИН – это результат наблюдений за таким продавцом.

Продавец-исследователь не устарел, наоборот, чем глубже море информации, тем нужнее лощман. Роль продавца в больших продажах будет только усиливаться. СПИН – это важнейший навык, определяющий уровень профессионализма продавца.

Вопрос №2: Работает ли западная методология в России?

Такое сомнение часто высказывают потенциальные клиенты: «Как вы считаете, насколько СПИН применим в России, ведь исследования проводились в международных продажах?».

Я понимаю, откуда берется этот вопрос. Книги Нила Рекхэма изобилуют примерами из бизнеса, но это западный бизнес. Но, как и на Западе, в России покупатели в больших продажах рискуют. Просто в России они рискуют сильнее.

Но, как и в западном бизнесе, для покупателя есть только один способ снижения рисков при большой и сложной покупке – это правильный продавец.

Для клиента продавец – это именно тот профессионал, который поможет оценить и снизить бизнес-риски. В этом любой бизнес одинаков, как на Западе, так и на Востоке.

Поэтому модель СПИН работает везде, где есть большие продажи, а значит покупка сложна и рискованна.

• Чтобы СПИН работал, между продавцом и покупателем должно быть полное взаимопонимание.

Но на чем оно может быть основано?

На мой взгляд, возможна только одна платформа: общее понимание потребностей сторон и учет взаимных выгод от сотрудничества.

СПИН помогает понять и развить потребности клиента.

Я бы сказал, что СПИН в России больше, чем просто метод продаж – это путь к реальному партнерству между продавцом и покупателем. Но только в том случае, если это «блюдо» правильно приготовлено.

Какими бы ни были культурные отличия Японии от Америки и Европы от Австралии, везде продавца хотят видеть именно для того, чтобы он решил проблемы клиента. Самый важный навык, помогающий это сделать – СПИН. Поэтому он работает везде.

Вопрос №3: Обучать СПИНу может любой?

На первый взгляд, ну, какие могут быть проблемы в преподавании СПИН?! Изданы и переведены книги автора, есть методики и даже практическое руководство. Однако же СПИН не так прост, как может показаться.

Дьявол, как обычно, кроется в деталях. Не стоит забывать, что продавцы в больших продажах работают с очень профессиональными закупщиками со стороны клиента. Это не только служба закупки, но и другие различные службы, которые заинтересованы в покупаемом продукте. С их стороны выступают не менее профессиональные представители, и каждый из них может преследовать свои цели, иметь свои потребности и ограничения.

В общем, большие продажи – рискованное дело.

• Почему иногда опытные продавцы воспринимаются как ретрограды? Они просто не могут позволить себе рисковать, используя непроверенные трюки.

Когда ставки предельно высоки и на кону очень большие деньги, никто не хочет рисковать. Иногда одно непродуманное или сделанное не к месту замечание может поставить под удар всю продажу или стоить продавцу позиции в переговорах. Покупатели чаще всего профессиональны и порой бывают очень жестки. Поэтому продавцы будут применять только ту методику, которая действительно привязана к практике, и продавец на сто процентов будет уверен в том, что она сработает.

Такая привязка осуществляется на правильном тренинге по СПИН-продажам через обсуждение практических аспектов применения методики. Для этого тренер должен иметь опыт продаж, отраслевой опыт и знать соответствующий бизнес в целом. Кроме того, он должен иметь соответствующую, чем-то подтвержденную профессиональную квалификацию в области, собственно, методологии СПИН.

В общем, когда первые полдня тренинга ваши продавцы «покупают» тренера по продажам – это нормально.

Очень многие тренеры находятся в состоянии «неосознанной некомпетентности», то есть они сами не в курсе того, чего они не знают. Более того, они часто сознательно не хотят из этого состояния выходить, поскольку дорога может быть долгая, а деньги надо зарабатывать сейчас.

Поэтому не стоит верить на слово даже самым раскрученным медиа-личностям, тем более «инфоцыганам» – проверяйте, обращайтесь внимание на детали, верьте своей интуиции продавца.

Из этого следует один очевидный вывод, к которому мы будем еще не раз возвращаться в этой книге. Я не смог бы его сформулировать лучше, чем: «Спасение утопающих – дело рук самих утопающих». Без вашего личного участия вам не удастся внедрить СПИН в вашей организации и улучшить продажи. Только вы сами, как самый заинтересованный и профессиональный внутренний заказчик, можете достигнуть этого результата. О том, как не оступиться по дороге и на что обращать внимание, – поговорим далее.

Глава 4. Чем СПИН отличается от других тренинговых методик?

Если вы пришли к убеждению, что продавцов обучать нужно, но все же еще не решили, какую методику выбрать, стоит рассмотреть отличия СПИН от других.

Отличие №1: Научный подход при разработке метода

СПИН – это модель вербальных поведений, которая приводит к успеху в сложных продажах.

Вербальные поведения – это то, что человек говорит.

Любое общение между людьми можно разделить на типы поведений. Например, когда вы спрашиваете – это поведение можно назвать поиском. Вы ищете информацию или реакцию другой стороны.

В СПИН есть поведения продавца, например, задавание Проблемных вопросов, и есть поведения покупателя, например, жалобы (или Скрытые потребности).

Но самое главное – модель СПИН показывает, как то или иное вербальное поведение влияет на успех в продажах. Это вывод из большой выборки непосредственных (без интернета в 70-х годах!) наблюдений за продажами и их результатами. Нил Рекхэм подробно описывает метод проведенных исследований в своей книге «SPIN Selling». Результаты этих исследований опубликованы и доступны, в отличие от подхода большинства других компаний, которые регулярно заявляют о проведенных исследованиях, но доказать их не могут (или просто не хотят), подменяют понятия или плавно обходят этот вопрос в своих книгах, ведь читатель скорее всего не будет разбираться. Опрос двух-трех десятков менеджеров – это тоже, конечно, исследование, но такая малая выборка не может дать показательную статистику. Кроме того, никто не будет разбираться в методах и в тонкостях этого процесса. Даже если эти исследования не фейк, что, на мой взгляд, сейчас очень распространено в интернете, то это скорее не доказательство, а маркетинговый аргумент в пользу покупки того или иного тренинга.

• Модель СПИН – это ЦИФРОВАЯ ФОТОГРАФИЯ того, что делают успешные продавцы в больших продажах и что приводит их к успеху. Именно поэтому он работает.

Команде Nuthwaite пришлось разрабатывать целую методику исследований, которая потом получила название «Анализ вербального поведения». На основе проведенных больших исследований (более 6000 встреч с целью продажи) и применения к результатам этих исследований нового метода анализа были разработаны модели поведения успешного продавца в больших продажах. Научный подход позволил получить модели успеха, которые не являлись фантазиями авторов или их гениальными (или не очень) догадками.

Отличие №2: Объективность и измеримость модели успеха

СПИН – модель вербальных поведений, то есть того, что человек говорит. А раз он говорит, значит, его можно услышать и классифицировать то, что он говорит. Для этого нужно владение методикой классификации поведений, о которой я уже сказал выше – методом «Анализа вербальных поведений». Этому учат как раз в Nuthwaite – компании-разработчике методики. Правда, учат там своих тренеров и аналитиков. Как ни грустно об этом писать, но остается большой вопрос о качестве обучения ко всем тренерам, не владеющим основным инструментом анализа, без которого СПИН – это просто аббревиатура.

Итак, обладая навыками классификации поведений, мы можем посчитать в цифрах, что говорит продавец при продаже. Например, сколько он задает Проблемных вопросов, предлагает ли он Выгоды и т. д.

• То есть мы можем измерить поведения продавца, и это будет объективная информация.

Но измерив и посчитав, что мы с этим будем делать дальше? И тут возникает третье отличие СПИН, о котором поговорим далее.

Отличие №3: Сравнение фактической встречи с моделью успеха

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.