

Neil Rackham

# **SPIN<sup>®</sup>-Selling**

McGraw-Hill

# Оглавление

От издателей .....	10
От автора .....	12
<b>1. Исследование Nuthwaite</b> .....	16
Наша первая ошибка .....	18
<b>2. Продажи большие и малые</b> .....	26
Продолжительность жизненного цикла .....	26
Объем обязательств покупателя .....	30
Риск совершения ошибок .....	34
<b>3. Исследуем вопросы и успех продаж</b> .....	43
Стадия исследования .....	47
Успех в небольших продажах .....	47
Определение успеха встречи для крупных продаж .....	49
Постановка целей встречи .....	57
Возвращаясь к исследованию .....	57
Открытые и закрытые вопросы .....	65
Техники, которые помогут вам продавать .....	74
<b>4. Потребности покупателя в крупных продажах</b> .....	77
Потребности в малых продажах .....	78
Почему скрытые потребности не предопределяют успех крупных продаж .....	85
Явные потребности и успех .....	88
Сигналы о покупке в крупной продаже .....	89
Техники, которые помогут вам продавать .....	92

<b>5. Использование вопросов для выявления скрытых потребностей</b> .....	95
Некоторые начальные исследования .....	95
Ситуационные вопросы .....	96
Проблемные вопросы .....	99
Проблемные вопросы в крупной продаже .....	101
Техники, которые помогут вам продавать .....	105
<b>6. Стратегия СПИН</b> .....	106
Как же добиться успеха в крупных продажах? .....	106
Извлекающие вопросы: почему они так важны и что собой представляют .....	110
Направляющие вопросы .....	119
Разница между извлекающими и направляющими вопросами .....	130
И вновь открытые и закрытые вопросы .....	132
Модель СПИН .....	134
Техники, которые помогут вам продавать .....	137
<b>7. Раскрываем выгоды в крупных продажах</b> .....	144
Характеристики и выгоды:	
классический способ демонстрации возможностей .....	144
Характеристики, преимущества и выгоды в более продолжительном цикле продаж .....	156
Техники, которые помогут вам продавать .....	164
<b>8. Предотвращение возражений</b> .....	167
Характеристики и беспокойство по поводу цены .....	171
Преимущества и возражения .....	176
Подход к возражениям, используемый при обучении продажам .....	186
Техники, которые помогут вам продавать .....	190
<b>9. Начало встречи: первые шаги</b> .....	192
Начало встречи .....	193
Обращение к личным интересам .....	196
Начало встречи: высказывание выгоды .....	198
Техники, которые помогут вам продавать .....	204

<b>10. Получение обязательства, завершение встречи</b> .....	206
Что есть «закрытие»? .....	208
Настоящее закрытие .....	211
Закрытие и опытность клиента .....	227
Закрытие и удовлетворенность после продажи .....	229
Почему все остальные шагают не в ногу? .....	232
Техники, которые помогут вам продавать .....	241
<b>11. От теории к практике</b> .....	244
Приобретать навыки нелегко .....	244
Краткие итоги .....	253
Стратегия изучения типов поведения СПИН .....	257
Заключительное слово .....	262
<b>Приложение А. Оценка моделей СПИН</b> .....	263
<b>Приложение Б. Тест отношения к закрытию</b> .....	304
<b>Об авторе</b> .....	311

# 1. Исследование Huthwaite

Был ненастный январский вечер. Я занимался своим первым важным клиентом и после тяжелой рабочей недели мечтал о возвращении домой. Голова была забита недавними событиями, и, садясь в поезд, я едва обратил внимание на единственного попутчика в купе. Однако спустя три часа, когда поезд остановился из-за тумана, между мной и незнакомцем завязался один из тех душевных разговоров, которые иногда случаются между оказавшимися в непредвиденной ситуации путешественниками. Я рассказал, что недавно оставил исследования в университете, чтобы основать собственное исследовательское консультационное бюро. «Ну и как, получается?» — поинтересовался собеседник. «Дело оказалось намного сложнее, чем предполагалось, — признался я. — Проблема в том, что исследование намного тяжелее продать, чем что-либо осязаемое, что можно потрогать». — «Я тоже продаю, — ответил незнакомец. — Как и вы, я недавно сменил работу, и теперь мне очень тяжело. На предыдущем месте я был лучшим сотрудником, а теперь... мне кажется, что я все делаю не так».

Как оказалось, мой неудачливый попутчик раньше продавал дорогие товары. Среди 200 продавцов он был третьим по объему продаж. Чувствуя в себе потенциал для более

масштабных операций, он перешел в другую компанию, продававшую дорогие станки. Спустя год он находился в ужасном положении. «Это как день и ночь, — жаловался незнакомец. — Я привык находиться в тройке лидеров, а тут очутился в самом хвосте и не понимаю почему. Как можно так успешно продавать один продукт и столь неудачно другой?»

Я не знал, что ответить, кроме обычных банальностей вроде того, что в жизни есть белые и черные полосы. На следующей остановке он вышел — старомодная сутулая фигура в пелене тумана. Остаток пути я размышлял над его проблемой. Как я ему и сказал, никто не проводил серьезных исследований причин успешных продаж, на основании которых можно было бы объяснить, почему кому-то удается один тип продаж и абсолютно не удается другой.

В этот момент я пребывал даже в большем замешательстве, чем незнакомец. Как психолог-исследователь, я терпеть не мог это состояние растерянности. Собеседник задал мне практический вопрос о человеческом поведении, а я даже не знал, с чего начать ответ. С тех пор я думал над решением этой проблемы.

Возможно, та поездка дала толчок изучению эффективности продаж исследовательской группой Huthwaite. С момента нашего разговора с незнакомцем я и мои коллеги потратили 12 лет, проанализировав более 35 тысяч ситуаций продаж. Мы изучили 116 факторов, которые могут играть определенную роль в эффективности исполнения продаж (sales performance), и провели исследования эффективных продаж в 23 странах. Наши исследования стали самым крупным изысканием в области успеха продаж. Потратив миллион долларов на систематическое исследование, мы нашли ответы на вопросы моего попутчика. Встреть я его теперь, я мог бы сказать ему, что:

- многие навыки, которые способствовали удачным небольшим продажам, мешали успешно осуществлять крупные сделки;
- стиль проведения крупных продаж, требующих нескольких встреч для налаживания деловых отношений, существенно отличается от стиля осуществления сделки на основе одной встречи;
- по мере увеличения объема продажи поведение покупателя значительно меняется и требует от продавца иных навыков работы.

Много чего еще я мог бы поведать моему случайному попугачику о причинах его затруднений — все это вы найдете в книге. Но самое главное — теперь я мог бы подсказать ему, что следует сделать для повышения количества успешных продаж.

## Наша первая ошибка

Генералы пишут о своих победах, доктора об исцелениях, а исследователи — об успешных проектах. Все мы скрываем свои неудачи. На ранних стадиях нашего проекта мы допустили ряд дорогостоящих ошибок. Большую их часть я могу теперь благополучно игнорировать, но одна заслуживает тщательного рассмотрения. Поставьте себя на мое место. Вот он я, готовый изучать эффективность продаж. Я смог убедить несколько мультинациональных компаний-клиентов в том, что им необходимо более глубокое знание факторов успеха крупных продаж. У меня был бюджет, но как им распорядиться? С чего бы вы начали исследование факторов успеха крупных продаж, будь вы на моем месте?

Возможно, вы поступили бы так же, как мы, — нашли несколько продавцов высокого уровня и спросили о секретах их успеха. Подобно нам, вы бы обнаружили, что

высококласные специалисты никогда не знают наверняка, что делает их работу столь эффективной. Это касается не только сферы продаж, но и любой области деятельности вообще. По той же причине лишь немногие высококласные спортсмены становятся высокопрофессиональными тренерами. Хорошие исполнители зачастую действуют интуитивно, даже не осознавая, что именно отличает их от других. Окружающим такие люди стараются передать некие дополнительные навыки, выработанные ими специально, а не основные умения, которые они применяют не задумываясь.

Я затронул этот вопрос по двум причинам. Во-первых, он отбросил наше исследование минимум на год назад; но и теперь многие исследователи напрасно тратят драгоценные ресурсы на безуспешные поиски нужных навыков путем опросов и интервью. Вторая причина более существенна. Как вы научились продавать? Большинство из нас используют метод собственных проб и ошибок и советы людей, которых мы считаем успешными продавцами. В этом-то и проблема. Насколько полезными оказываются данные нам советы? Опыт проведенного нами исследования показывает, что следует быть очень осторожным с советами экспертов, будь то книга одного из «самых лучших продавцов в мире» или устное выступление высокопрофессионального специалиста на конференции по продажам.

Позвольте для начала дать вам дружеский совет: не доверяйте словам высококласных профессионалов. Весь наш исследовательский опыт доказывает, что существует огромная разница между тем, что успешные продавцы говорят о своей деятельности, и тем, что они делают в действительности. Если вы хотите выяснить, как эксперты совершают продажи, наблюдайте их в действии, а не полагайтесь на их рассказы об этих событиях.



## **Не доверяйте экспертам: исследование конкретного случая**

Оглядываясь на все эти бесполезные интервью, я теперь понимаю, что уже тогда мог бы избежать подобной ошибки. Несколькими годами раньше я проводил некое исследование по поимке контрабандистов, которое ясно показало всю ненадежность советов типа «Вот как я это сделал...». Два государственных агентства попросили мою компанию, исследовательскую группу Huthwaite, определить причины, по которым некоторые работники таможни вычисляли нарушителей гораздо лучше остальных. Мы нашли двадцать три таможенных агента, каждый из которых регулярно и успешно обнаруживал и задерживал контрабандистов. Мы опросили их всех, пытаюсь выяснить секрет такого успеха. Восемнадцать из них единодушно заявили: «Все дело в глазах. Смотрите людям в глаза, и вы сможете увидеть признание вины». Мы, ничего не подозревая, верили им и даже устроили тренинг для менее удачливых работников таможни, во время которого люди честно вглядывались друг другу в глаза. Всем было очень неловко, и, насколько я знаю, те тренинги никак не повлияли на поимку контрабандистов. Спустя какое-то время мы перешли к другому методу и вместо опросов стали наблюдать передовых таможенников в деле, при помощи скрытой камеры. В результате выяснилось, что лучшие работники таможни искали в людях признаки напряжения, контроля над собой, а не вины. Даже старая леди, чья честность стала притчей во языцех, выглядела виноватой под внимательным взором таможенных чиновников. Те же, кто был действительно виновен, выдавали себя некоторыми признаками, например, более прямой осанкой и напряжением мышц шеи. Это и были знаки контроля над собой, которые выискивали опытные таможенники. Они не имели ничего общего с чувством вины или с выражением глаз.

В то время, когда мы начинали исследовать продажи, телекомпания ВВС выпустила серию фильмов под названием «Экспериментаторы», в которой рассказывалось о людях, использовавших необычный подход к научному исследованию. Первая программа была основана на нашей работе по поиску лучших методов выявления контрабандистов. Во время съемки я обсуждал вопросы нашего исследования перед камерой. «Помните, — произнес я уверенно, — если вы хотите узнать, что делает людей успешными работниками, посмотрите на них в действии, а не устраивайте обсуждения и опросы». Впоследствии, просматривая запись, я с ужасом осознал, что при изучении продаж мы пренебрегали этим принципом. Мы пользовались методами опросов и интервью. Не становитесь жертвами наших ошибок — никогда не доверяйте описаниям навыков, услышанным из уст профессионалов.

### **Изучение продаж**

Если метод опроса экспертов не работает, то какие методы обучения вам доступны? Легко сказать «Идите и смотрите, как работают люди», но сделать это непросто. Что следует искать и на что обратить особое внимание, наблюдая за работой профессионала? Как оставаться объективным? Каким способом проводить наблюдения? Исследовательская группа Huthwaite впервые разработала метод под названием «анализ поведения».

Общие принципы работы метода анализа поведения показаны на рис. 1.1.

1. *Выберите свой тип поведения.* Выберите какой-либо аспект поведения в процессе продаж, который, по вашему мнению, может быть связан с успехом. Например, вы можете придерживаться теории, что успех в продажах можно повысить, стуча кулаком по столу в присутствии покупателя.

2. *Наблюдайте за встречами продавцов с клиентами и считайте, как часто повторяется выбранный вами аспект поведения.* Присутствуя на встречах покупателей с продавцами, отмечайте, как часто последние бьют кулаком по столу. Учитывайте каждый такой случай, чтобы потом вы смогли сказать: «На этой встрече он стучал по столу 11 раз, а на прошлой — 17».

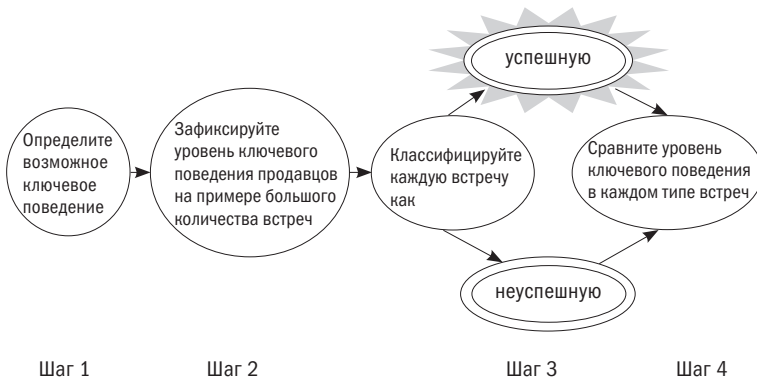
3. *Разделите встречи на те, что привели к успеху, и те, что завершились провалом.* Этот шаг сложнее, чем кажется на первый взгляд. Как определить, успешна ли встреча? Этот вопрос мы обсудим подробнее чуть позже, а теперь давайте предположим, что успешной является встреча, в результате которой покупатель делает заказ или которая помогла наладить деловые отношения с ним. Итак, разделите все встречи, в ходе которых наблюдали стучание кулаком по столу, на две категории; к одной отнесите все успешные встречи, а к другой — все неудачи.

4. *Проанализируйте разницу в частоте.* Определите среднее число ударов кулаком в успешных встречах и сравните его с аналогичным числом в неудачных встречах. Если данный аспект поведения положительно влияет на эффективность продаж, вы увидите, что он чаще повторялся при успешных продажах. Если среднее количество случаев данного аспекта окажется примерно одинаковым в обеих категориях, вы заключите, что он не связан с успехом, — другими словами, он никак не влияет на эффективность продаж. Наконец, если количество случаев стучания кулаком в неудачных встречах превышает число таких случаев в успешных встречах, можно сделать вывод, что такой стиль поведения негативно влияет на результат — чем больше стучишь кулаком, тем меньше вероятность успеха.

Однако все не так просто. Для проведения такого рода исследований вам нужно обладать объективными методами и точными определениями. Даже в приведенном мной

примере вашим исследователям необходимо иметь стандартизированное определение стучания кулаком по столу. Они должны договориться, например, о том, относить ли сюда постукивание пальцами по столу или удары кулаком по стулу. Им придется присутствовать на множестве встреч, чтобы собрать статистически значимые выборки и контролировать другие переменные. Для формулировки выводов даже относительно таких простых вещей, как удар кулаком по столу, может понадобиться месяц наблюдений, присутствие на сотне встреч и десяток тысяч долларов!

**Рис. 1.1. Анализ успешного поведения в процессе продаж**



Несмотря на многие преимущества метода анализа поведения, среди исследователей он не нашел широкого применения из-за высокой стоимости, ибо зачастую бюджет исследования меньше, чем необходимо для реализации этого метода. Проведение исследования на основе поведенческого анализа возможно лишь в случае привлечения независимой исследовательской корпорацией вроде Huthwaite дополнительных средств крупных клиентов. Эта книга является первой публикацией исследования, которое потребовало от нас многолетнего труда. Прежде чем предать гласности наши

находки, мои коллеги по корпорации Huthwaite Симон Бейли, Линда Марш и Бернارد Мидгли потратили несколько лет, тщательно проверяя полученные выводы путем анализа деятельности ведущих мировых торговых компаний. В последующих главах я представлю вам немаловажные открытия, сделанные нами в ходе исследования, как то:

- *Техники закрытия.* Техники закрытия, срабатывающие при работе с небольшими клиентами, приведут к потере бизнеса в случае крупных продаж. Большинство распространенных техник закрытия на деле неэффективны, поэтому вместо них я буду описывать наилучшие пути получения обязательств от клиентов при крупных продажах.
- *Методы исследования.* Классические методы опроса при помощи открытых и закрытых вопросов оправданы для небольших продаж, но не помогут вам в случае с более крупными. Я познакомлю вас с исследовательским методом формулировки вопросов СПИН, разработанным нами путем анализа нескольких тысяч успешных встреч с клиентами и наблюдения за некоторыми профессиональными продавцами в действии.
- *Управление возражениями.* При крупных продажах навыки работы с возражениями мало помогут эффективности продаж. Успешные продавцы сосредотачиваются на предотвращении возражений, а не на их удовлетворении. Мы проанализировали их действия, и чуть позже я опишу способы, которые позволят вам сократить количество возражений клиентов более чем в два раза.
- *Новые типы выгод.* С 1920-х годов нас учили, что выгода показывает, как та или иная характеристика товара может использоваться покупателем. Такой тип

выгоды может быть весьма эффективным в малых продажах и абсолютно провальным в крупных. Я познакомлю вас с новым типом выгоды, который подходит для крупномасштабных сделок.

Вы можете не согласиться с моими словами. Я к этому готов. Однако эта книга не является личной точкой зрения Нила Рекхэма на успех в крупных продажах, в ее основе — кропотливый анализ успеха многих тысяч продавцов, полученный в результате самых обширных исследований, когда-либо проводившихся в области торговли с крупными клиентами.

В этой книге я привожу примеры и малых, и крупных продаж — иногда чтобы показать разницу между ними, а иногда просто потому, что на примере малых продаж можно проще проиллюстрировать какую-либо мысль. Кроме того, я детально рассматриваю различные ситуации продаж. Деловые встречи, которые мы изучили, охватывают более пятидесяти отраслей и сотни различных продуктов и услуг. При исследовании такого разнообразия общим фактором стал анализ успеха. Что это за навыки, которые способствуют успеху одной встречи и провалу другой (вне зависимости от того, продаете ли вы профессиональные услуги, средства производства или комплексные системы)? Вот вопрос, на который я буду отвечать в последующих главах.

## 2. Продажи большие и малые

Существует множество определений крупных продаж. Уверен, что какой бы термин вы ни использовали — идет ли речь о продажах крупным клиентам, продажах дорогостоящих товаров, системных продажах, об оптовых продажах или просто о «больших продажах», — вы узнаете, что такое крупная продажа, столкнувшись с ней.

Я хотел бы вкратце описать некоторые характерные черты крупных продаж с точки зрения психологии покупателя. Такие продажи отличаются спецификой восприятия и поведения покупателя. Давайте посмотрим на эти отличия и определим, как они могут повлиять на ваши продажи.

### Продолжительность жизненного цикла

Простую недорогую продажу зачастую можно осуществить за одну встречу, тогда как крупная сделка может потребовать нескольких встреч и многих месяцев сотрудничества (один из моих бывших одноклассников, занимавшийся продажами в авиастроении, в течение трех лет не имел ни одного контракта на продажу). Вам может показаться, что я утверждаю очевидное — для заключения крупной сделки необходимо больше времени. Но важно другое: психология продаж, требующих многократных встреч, в корне отличается от продаж с одной встречи. К примеру, при продаже

с одной встречи решение о покупке обычно принимается во время встречи в присутствии продавца. При продаже, требующей многократных встреч, наиболее важные обсуждения и размышления продолжаются в отсутствие продавца в промежутках между встречами. Предположим, я великолепный оратор и могу действительно неотразимо описать продукт. Я хорошо справляюсь с продажами с одной встречи, потому что мой клиент, очарованный услышанным, говорит «да» прямо на месте и размещает у меня заказ.

А что происходит, если жизненный цикл продажи длиннее одной встречи и я не получаю заказа сразу же после представления товара? Какую часть информации покупатель вспомнит утром, на следующий день после моего ухода? Сможет ли он воспроизвести мою отточенную презентацию своему боссу? Подобные вопросы заставили нас провести небольшое исследование в компании, торгующей офисными продуктами. Компания подготовила «фиксированный» сценарий, демонстрирующий восемь самых веских преимуществ их нового текстового процессора. Сценарий был написан профессионалами — сотрудниками рекламного агентства и полностью удовлетворял всем требованиям. Первичная проверка привела в восторг всю компанию. Пилотные группы покупателей дали очень высокую оценку демонстрационному сценарию. Руководство компании, отвечающее за маркетинг, предвкушало бурное развитие отношений с покупателями, посетившими эти демонстрации.

К сожалению, лишь малая часть ожиданий оправдалась. Нас пригласили выяснить причины. Мы попросили группу потенциальных покупателей посмотреть демонстрацию и сразу же ответить на несколько вопросов. Сценарий представлялся очень удачным — в среднем покупатели запомнили 5–7 ключевых пунктов из 8 возможных. Спустя неделю мы посетили каждого из них, и оказалось, что больше половины информации утеряно (см. рис. 2.1).



Хуже всего то, что непосредственно после презентации покупатели высоко оценивали вероятность приобретения продукта, однако через неделю средняя оценка тех же покупателей ясно показывала, что они вряд ли купят продукт (рис. 2.2).

Что это значит и что делать с продажами с одной встречи? В результате изучения вопроса я пришел к выводу, что превосходное представление продукта может оказывать на покупателя временный эффект, который длится, как правило, неделю. Если возможно убедить клиента принять решение прямо на месте — а при продаже с одной встречи это чаще всего возможно, — нет причин не воспользоваться краткосрочным эффектом презентации продукта, чтобы подогреть энтузиазм покупателя и поспособствовать своему бизнесу. Но горе вам, если не будет мгновенного решения. Через неделю ваши покупатели забудут почти все, что вы говорили, и их энтузиазм по отношению к продукту резко пойдет на убыль.

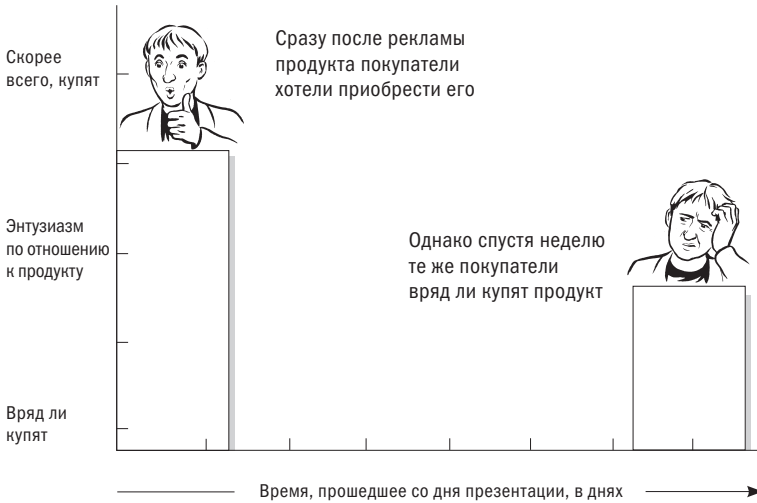
**Рис. 2.1. Какой объем информации из презентации запоминают**



Во время презентации продавец перечисляет 8 ключевых факторов

Непосредственно после презентации потенциальные покупатели могут вспомнить в среднем 5-7 факторов из 8

Но неделю спустя больше половины факторов забывается — покупатели вспоминают только 2-5 из 8

**Рис. 2.2. Изменения энтузиазма покупателя по отношению к продукту**

Другая наша находка, которую мы рассмотрим более подробно чуть позже, состоит в том, что в случае продажи за одну встречу продавец имеет возможность совершить продажу, показав все преимущества продукта, преодолев все возражения и заключив сделку с ущербом для деловых отношений. Для продаж с многократными встречами такой стиль неприемлем, и его использование обычно приводит к провалу сделки. Почему? Возможно, ваш личный опыт покупателя поможет ответить на этот вопрос. Я, к примеру, вспоминаю посещение автосалона несколько месяцев назад. Продавец оказался одним из тех напористых типов, что преобладают в торговле автомобилями. После пары поверхностных вопросов он продемонстрировал мне действительно жесткую продажу с использованием всех классических приемов из книги. Я не был готов принять решение, поэтому его натиск казался агрессивным и раздражающим. В конце концов я сбежал, клятвенно пообещав никогда не возвращаться в этот зал. Уверен, что у каждого

из вас был подобный опыт. Мало какой покупатель захочет вернуться и вновь испытать давление со стороны продавца. Правило такое: можно быть напористым, если вы имеете возможность принять заказ здесь и сейчас; но если вы расстаетесь с покупателем, не получив от него заказ, проявленная напористость снизит ваши шансы на конечный успех. А поскольку покупатель не станет возобновлять контакт с вами, вы можете никогда не узнать, где допустили оплошность. Итак, напористый и жесткий стиль срывает для небольших продаж при однократных контактах, и он же обычно действует против вас в случае, если для заключения сделки требуется несколько встреч.

## Объем обязательств покупателя

Крупные покупки по определению требуют серьезных решений от покупателя, и это влияет на психологию продавца. При небольшой продаже покупатель меньше думает о ценности. По мере увеличения размера продажи продавцы должны выстроить восприятие ценности своих товаров и услуг. Формирование восприятия ценности — возможно, единственный важнейший навык для осуществления крупных продаж. Мы подробно изучили его, и несколько последующих глав этой книги посвящены тому, как повысить ценность вашего предложения для покупателей.

Несколько лет назад мы начали исследование, которое так и не было закончено по причине реорганизации структуры торгового персонала наших клиентов. Досадно, ибо исследование касалось проблемы соотношения роста размера продажи с ростом необходимости продавать ценность продукта. Клиент, продававший дорогие продукты, просил у нас совета по поводу найма новых продавцов с опытом продажи только недорогих товаров. К тому моменту, когда проект был приостановлен, мы подготовили несколько любопытных ответов. Мы выяснили, что продавцы, не сумевшие успеш-

но перейти на крупные продажи, испытывали трудности с повышением восприятия ценности покупателем.

Помню свою встречу с одним из таких работников в аэропорту Буффало (впоследствии мы вместе провели несколько встреч с его покупателями). Он сидел на скамейке, открыв портфель и обложившись таким количеством литературы о продукте, что ее хватило бы для работы бумагоперерабатывающего завода в течение многих месяцев. Он печально пояснил, что изучает особенности продукта, ибо считает, что это поможет успеху продаж. «На последней работе, — рассказал он, — я продавал товары народного потребления; знание продукта играло важную роль». Может, этот человек был прав; но спустя час, когда он безуспешно пытался убедить офис-менеджера купить большую копирующую систему, именно знание продукта преградило ему путь к успеху. Покупатель вполне оправданно нервничал при мысли о необходимости потратить десятки тысяч долларов. Продавец пытался преодолеть его сопротивление, подробно расписывая товар и демонстрируя свежеприобретенные знания о продукте. Но ничто не помогало. Покупатель не желал приобретать продукт, потому что не видел достаточной ценности, которая бы оправдала принятие такого серьезного решения. В конце концов, уже имеющийся копир тоже неплохо работает. Конечно, он не вполне надежен и качество копий оставляет желать лучшего, но разве это оправдывает затрату пятизначной суммы на новый копир? Не в этой жизни. И все знания о продукте, бережно хранимые в памяти продавца, были бессильны повлиять на тот основной факт, что покупатель не воспринимает ценность продукта. Как же следовало провести эту встречу? Чуть позже в главах, посвященных методу СПИН, я подробно покажу, как нарастить ценность продукта в подобных случаях. А сейчас отмечу, что встреча в Буффало лишь подтверж-

дает верность моей теории о том, что методы, срабатывающие для небольшой продажи, могут обратиться против вас в крупной сделке.

### **Продолжительные отношения**

Крупные продажи в основном подразумевают продолжительные отношения с покупателем. В какой-то мере это объясняется тем, что крупные сделки обычно требуют определенной послепродажной поддержки, — это означает, что покупатель и продавец встречаются один или несколько раз после осуществления собственно продажи. Люди, продающие дорогостоящие продукты или услуги, обычно совершают сделки, развивая отношения с уже имеющимися клиентами. Напротив, небольшая продажа зачастую происходит в результате одной встречи, и покупатель никогда больше не встречается с продавцом.

Как это влияет на психологию принятия решения покупателем? Ответ на этот вопрос проиллюстрирую на собственном примере. На сегодняшний день, будучи руководителем компании, я чаще покупаю, чем продаю. Несколько недель назад, будучи в роли покупателя, я наблюдал превосходный пример того, как долгосрочные отношения, связанные с крупной продажей, могут воздействовать на принятие решений. Я стал участником двух продаж в один день. Первая продажа была небольшой: нам требовался новый проектор, и я попросил местного поставщика прислать ко мне в офис торгового представителя. Заявившийся ко мне пренебрежительный тип мог бы сделать себе блестящую карьеру в торговле порнографией на задворках Рио. «Вам повезло, — начал он, — уверен, вам не терпится узнать, какую штучку я вам сейчас предложу!» На самом деле мне не терпелось избавиться от него как можно скорее. Но он предложил хорошую цену, мне нужен был проектор, и радовала перспектива никогда больше не видеть этого человека. Так что я прервал на полуслове его

хвалебные речи, заказал проектор и отослал парня восвояси ровно через пять минут. Для него сделка была удачной. Во всех смыслах она была удачной и для меня, покупателя. Я получил новый проектор за хорошие деньги — и всего-то ценой пяти отвратительно проведенных минут.

В тот же день я стал участником значительно более крупной продажи. Мы подумывали о смене программного и аппаратного обеспечения нашей системы бухучета, что предполагало появление пары новых компьютеров, интегрированного пакета программ бухучета и затрату шести месяцев на его внедрение. Я оценил возможные затраты минимум в 70 тысяч долларов. Продавец оказался человеком вполне разумным, немного поверхностным и чересчур жаждущим заключить сделку, но в целом на порядок лучше торгового представителя по продаже проекторов, с которым мне пришлось иметь дело чуть раньше. Тем не менее в процессе встречи меня стали одолевать сомнения. Цена, как и в первом случае, была подходящей, мне была необходима новая система, но я ощущал все возрастающее нежелание продолжать встречу. «Мы все обдумаем и сообщим вам», — ответил я продавцу. Впоследствии, проанализировав случившееся, я понял, что сомнения, возникшие у меня в ходе встречи, относились не столько к самой покупке, сколько к необходимости заключения отношений с этим человеком. В отличие от случая с проектором, где мне не грозила новая встреча с продавцом, тут приходилось принимать решение, в результате которого мне пришлось бы работать с продавцом в течение нескольких месяцев, а я не был уверен, что хочу этого.

Каков вывод? В очередной раз мы убеждаемся, что методы работы с небольшими продажами не подходят для более крупных сделок и решений. В небольшой продаже довольно легко разделить продавца и продукт. Я возненавидел продавца проектора, но его товар понравился мне настолько, что я его приобрел. В случае с крупной сделкой продавец

и продукт становятся практически неразделимы. Мне понравилась компьютерная система, но купить ее было невозможно, не завязав отношений с продавцом. Поскольку масштабные решения обычно подразумевают развитие долгосрочных отношений с покупателем, они требуют иного стиля продажи. В последующих главах мы проанализируем разницу между стилями работы и определим, как использовать эти стили для построения долгосрочных отношений с покупателем.

Если вы имеете отношение к продавцам, работающим с крупными клиентами (а я работаю именно с такими людьми), то в какой-то момент вы ощутите себя крохотной шестеренкой огромной и безличной машины продаж. Зачастую сложно увидеть, что ваша работа оказывает какое-то измеримое воздействие на общее дело, поэтому, должно быть, приятно сознавать, что по мере роста продаж покупатель, принимая решение, делает больший упор на личность продавца. При крупной продаже продукт и продавец зачастую воспринимаются покупателем как единое целое.

## Риск совершения ошибок

При небольшой продаже покупатель могут себе позволить больше рисковать, потому что последствия допущенных ошибок видятся им относительно безобидными. У меня есть целый шкаф, заваленный купленными устройствами, которые не работали или были вовсе не так нужны, как я предполагал при их покупке. Меня утешает мысль, что я не единственный, кто время от времени покупает бесполезные вещи, — возможно, и у вас есть такая же полка. Все мои бестолковые покупки объединяло одно приятное обстоятельство: никто так никогда и не узнал, что я ошибся с их приобретением. Если бы это было деловым решением, я смог бы скрыть его где-нибудь в бюджете, так что даже Бетти, наш проницательный и вечно подозрительный бюджетный контролер, ничего бы не заметила.

Совсем другое дело, если речь идет о более крупном решении. Купи я не ту машину, я не смогу поставить ее на полку, чтобы жена не заметила. Крупные решения всегда публичны, а неудачные крупные решения особенно очевидны окружающим.

Чем серьезнее принимаемое решение, тем более осторожен покупатель. Высокая цена покупки — один из факторов, нагнетающих осторожность, однако еще сильнее страх совершить публичную ошибку. Однажды у меня был клиент в Лондоне, охотно купивший мой исследовательский проект за 40 тысяч долларов в результате всего одной утренней встречи. Решение касалось только его бюджета, и ничего больше. Если бы исследование не дало нужных результатов, он мог бы втайне от всех просто похоронить потраченные деньги. С другой стороны, мне пришлось бы вести с ним гораздо более длительные и упорные переговоры, предложи я ему потратить лишние \$1500, но в области, требующей участия его коллег.

К сожалению, влияние риска на принятие решения о покупке очень мало изучено. Однако это важный вопрос, и мне бы хотелось знать самому и поделиться с вами тщательно проверенными практическими правилами на тему того, как возросшие риски крупных решений могут повлиять на ваших покупателей. Поскольку такое исследование не проводилось, позвольте предложить вам мое понимание сути вопроса, которое помогает мне продавать. Как и многие продавцы, я заметил, что клиенты принимают решения, в какой-то степени основываясь на эмоциях. Меня всегда интересовало, играют ли эмоции при крупных продажах большую роль, чем рациональный фактор. Мои наблюдения на этот счет свидетельствуют: эмоциональные факторы (под которыми я подразумеваю весь спектр иррациональных личных предпочтений, антипатий и предрассудков, влияющих на принятие решения) могут играть ключевую роль как в небольших, так и в крупных продажах. Я знаком



с руководителем сети розничных магазинов, который до сих пор отказывается от деловых отношений с поставщиком из-за того, что три года назад их торговый представитель нечаянно припарковался на месте, зарезервированном за этим руководителем. Подобные примеры того, как иррациональные факторы могут способствовать крупной сделке или разрушить ее, знакомы большинству продавцов.

Значит ли это, что, пытаясь заключить крупную сделку, вы должны сконцентрироваться на эмоциональном аспекте? Советую быть предусмотрительными, ибо, учитывая риски, сопряженные с принятием серьезного решения, покупатель обычно обсуждает его с другими сотрудниками организации. Я встречал продавцов, которые положительно действуют на отдельных покупателей в эмоциональном плане, но сделка не происходит, потому что покупатель не может передать этот эмоциональный настрой своим коллегам во время принятия окончательного решения.

### **Когда возникает эмоциональная продажа**

Я наблюдал отличный пример такой продажи несколько лет назад в Сан-Франциско. Продавец — очаровательный человек с необычайной способностью налаживать прочные межличностные контакты с перспективными покупателями. Люди действительно тянулись к нему и были готовы завязать с ним деловые отношения, даже не осознавая причину такого желания. Продавец, со своей стороны, умел проникать под рациональное человеческое начало и безошибочно находить рычаги управления поведением собеседника. Он говорил примерно так: «Я знаю, главное — чтобы это решение понравилось вашему боссу, и я здесь, чтобы помочь вам в этом» или «Давайте попробуем, Джон, вы же хотите иметь со мной дело, потому что мне на вас не наплевать». А однажды я услышал, как он отозвался о конкуренте: «Товар у них отличный, но продавец зануда — а со мной интересно».

При небольших продажах, когда его собеседник мог принять решение самостоятельно, сделка заключалась успешно. Этот человек знал, как заставить людей иметь с ним дело, и это срабатывало. Однако в крупных продажах, если потенциальный клиент должен был с кем-либо проконсультироваться, результат оказывался посредственным. Сотрудники, привлеченные к принятию решения, не считали, что сделку следует заключить именно потому, что этот продавец — интересный парень или представит их коллегу в выгодном свете.

История имеет счастливый конец. Продавец оказался достаточно умен, чтобы понять, что при крупной продаже покупатель вынужден обосновать свое решение коллегам, и потому сменил стиль работы. Если решение принимали несколько человек, он выстраивал подходящую цепочку рациональных объяснений. «В душе, — говорил он, — я все тот же старый чувствительный балабол, но теперь я понимаю, что потенциальный клиент, убежденный только на уровне эмоций, — лишь помеха на пути убеждения остальных. Если я вижу, что решение достаточно рискованное и покупатель привлечет к его принятию других людей, я сосредоточиваюсь на том, чтобы представить серьезные, деловые причины для совершения покупки. В результате в крупных продажах я добился большего успеха».

Вы, возможно, найдете этот совет полезным. Если решение со всей очевидностью требует консультации, следует сконцентрироваться на рациональной, деловой стороне вопроса. Это не значит, что эмоциональная сторона отсутствует или ее надо игнорировать. Но продавец, успешно проворачивающий крупную сделку, обычно лучше других вооружает покупателя рациональными деловыми обоснованиями решения в пользу этой сделки. По мере роста размера продажи возрастает важность рациональных элементов.

### **Важны ли эти различия?**

Мы обсудили некоторые варианты изменения поведения покупателя — а следовательно, и навыков продаж — в соответствии с ростом размера сделки. Я дал вам несколько предварительных аргументов, предположив, что вам необходим совершенно иной стиль продаж, чтобы добиться успеха в крупных сделках. Но важны ли эти различия на самом деле? Можете ли вы быть уверены, что чтение оставшихся глав этой книги будет оправданным вложением времени?

В ответ я мог бы подчеркнуть, что некоторые ведущие торговые организации платят миллионы долларов, чтобы получить доступ к опубликованным здесь материалам. Я мог бы рассказать вам истории успеха тысяч людей, прошедших наш курс обучения методу СПИН. Я мог бы даже показать вам некоторые хвалебные отзывы экспертов по продажам о нашей работе. Я сделаю это позже, а сейчас приведу вам убедительное доказательство того, что эту книгу стоит не просто прочитать, но прочитать крайне внимательно, как полезное руководство к действию.

### **Ньюкаслское исследование**

Доказательство, которое я хочу представить, проистекает из ранней работы, проведенной нами в Англии, в городе Ньюкасл, для филиала крупнейшей мультинациональной компании. Это исследование (а не одно из более сложных, которые я буду рассматривать чуть позже) выбрано потому, что мы проводили его, когда методы наши были еще в новинку и мы сами порой сомневались в их ценности. Тщательная проверка результатов этого исследования убедила такие компании, как IBM, Honeywell, Exxon и Motorola, выбрать методы Nuthwaite для обучения своих продавцов по работе с крупными клиентами.

Давайте вкратце рассмотрим предысторию нашего исследования. Мы были уверены, что крупные продажи требуют

абсолютно иного набора навыков, чем те, что преподавались по традиционной программе обучения продажам. Как вы увидите из последующих глав, наше исследование установило, что многие стандартные техники продаж — такие как закрытие, работа с возражениями и использование открытых и закрытых вопросов — не срабатывали для крупных продаж. Мы провели несколько предварительных исследований, указывавших на возможность существования новых, более эффективных способов справиться с крупной продажей, но, начав исследование, мы не имели практических доказательств эффективности нашего нового метода. Наш клиент предложил воспользоваться своим филиалом для проверки наших теорий. Теперь, спустя несколько лет, я могу признаться, что идея проверки на практике мне не нравилась. Я был достаточно компетентным консультантом, чтобы убедить людей в том, что они действуют неверно. Другое дело — научить их действовать правильно. Я ужасно нервничал, хотя в то же время понимал, что, вероятно, никогда больше не получу лучшей возможности проверить теории, которые мы разрабатывали.

Я не стану описывать ньюкаслский тест своими словами, так как хочу предложить вам более объективную оценку нашей находки. Британский журнал *Marketing* опубликовал полномасштабный отчет о работе Huthwaite в Ньюкасле. Позвольте привести небольшой отрывок из этого отчета.

«Подтверждение того, что Huthwaite движется в правильном направлении, пришло, когда компания Xerox решила протестировать новые теории. Вспоминает Барри Пейн из Xerox: «Первые исследования были спорными. Они перечеркивали огромное количество существующих идей по поводу продаж и, естественно, вызвали скептицизм и противостояние внутри компании, поэтому мы решили проверить работоспособность новой теории. Окажись она верной, обучающиеся по этой теории люди станут продавать

лучше. Мы выбрали экспериментальное подразделение по продажам и провели обучение его сотрудников, используя методы и выводы Huthwaite”.

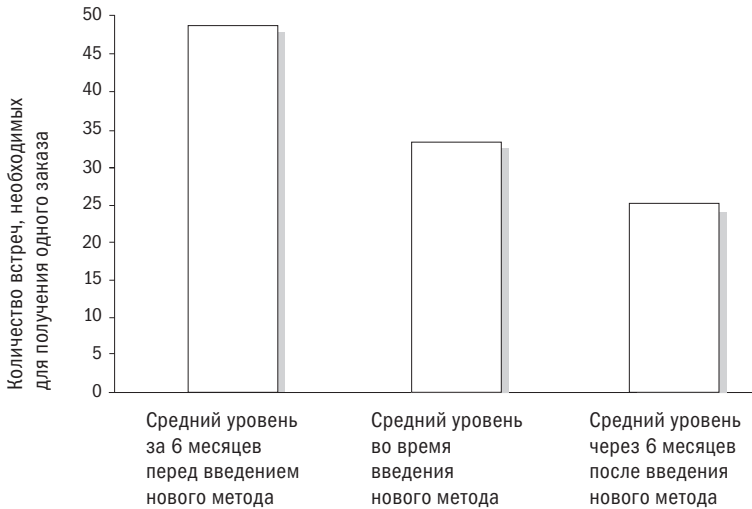
**Суть эксперимента.** Для проведения теста Херох выбрала город Ньюкасл в Англии, где находился довольно слабый филиал компании, насчитывающий 35 сотрудников. «Мы решили оценить результаты нашего тренинга двумя способами, — рассказывает Барри Пейн. — Во-первых, сначала взяли сводные таблицы продуктивности филиала, так что можно было сравнить его с остальными подразделениями, которые не проходили обучение» (рис. 2.3).

**Рис. 2.3. Изменения продуктивности филиала в Ньюкасле**

Средний уровень продуктивности  
17 филиалов



«Во-вторых, — поясняет Пейн, — мы учитывали количество встреч, необходимых для получения каждого заказа, что стало способом оценки качества встреч». Результаты оказались впечатляющими (рис. 2.4).

**Рис. 2.4. Ньюкасл. Изменения в соотношении «встреча/заказ»**

Ньюкасл дорос до звания лучшего филиала в стране и удерживал эту позицию до тех пор, пока остальные отделения компании не прошли обучение по тем же методам. «Помню наше возбуждение, когда изменилось соотношение встреч и заказов, — говорит представитель компании Nuthwaite. — Легко повысить эффективность продаж за короткий период времени путем повышения активности, мотивируя людей выполнять больший объем той же самой работы, — так называемый эффект Хотторна. Но проблема в том, что данный эффект, увы, краткосрочен. Мы хотели совершенствовать навыки, что означало получение большего объема бизнеса от того же количества встреч».

Фактически количество встреч, необходимых для получения заказа, сократилось наполовину, с 48 до 24.

Однако к столь ярким результатам следует относиться осторожно. Барри Пейн предупреждает: «В Хероx мы провели независимое исследование, которое показало, что хотя изме-

нения навыков продаж действительно имели место, улучшение работы Ньюкасла по 5 пунктам из 16 можно считать результатом воздействия иных маркетинговых факторов».

Тем не менее результаты принесли заслуженное доверие начальному этапу исследования и побудили команду Huthwaite улучшить уже существующие и разрабатывать новые модели успеха в области больших продаж.

Так писал журнал *Marketing*. Я могу лишь немного добавить: например, что ньюкаслское исследование было в общем-то сырым и непродуманным по сравнению с более сложными методами, которые мы разработали с тех пор. Но поскольку это был наш первый крупный успех в улучшении работы торгового персонала, мне он достаточно дорог, чтобы простить все его методологические несовершенства. Главное, что метод сработал. И поскольку Ньюкасл стал нашим первым реальным доказательством верно выбранного пути, лишь ближайшим соратникам позволено было предположить, что такие потрясающие результаты явились следствием скорее везения, а не умения.

Честно говоря, я описал ньюкаслское исследование, чтобы побудить вас читать книгу внимательно. Я не жду, что вы поверите в существование волшебного метода, который вдруг превратил убыточный филиал в процветающее предприятие. Все было совсем не так — и вы абсолютно правы, не доверяя подобным сказкам про Золушку. Эффективность продаж, как и любой другой успех, по большей части вопрос сосредоточенной упорной работы. Мы обеспечили точный прицел. Успех пришел в результате долгих и кропотливых усилий 35 продавцов и их менеджеров по превращению нашей теории в эффективную практику. Я не обещаю в последующих главах показать вам легкий путь к успеху в продажах, но гарантирую метод, который, при условии упорной работы с вашей стороны, может внести значительный вклад в успех ваших крупных сделок.