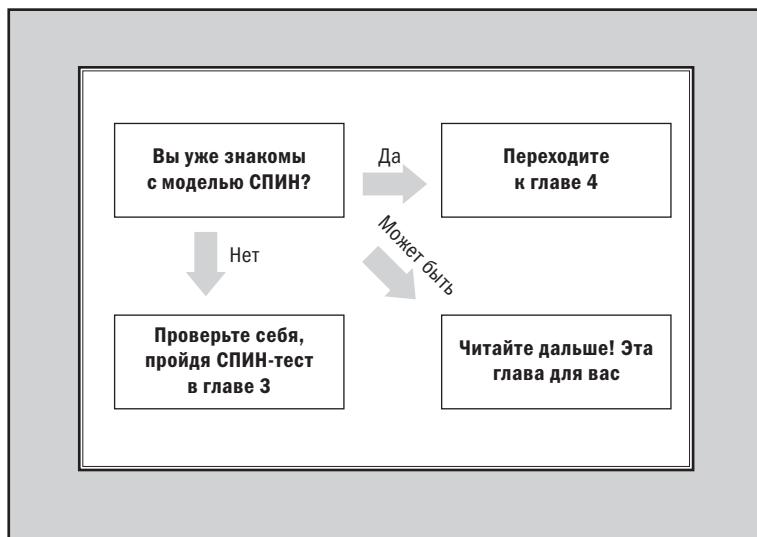


## 2

# Краткая модель SPIN



## Обзор

В этой главе мы вам расскажем, что же такое модель СПИН. Конечно, лучше ознакомиться с этой моделью можно, прочитав уже упомянутую выше книгу «СПИН-продажи». Если вы не знакомы с книгой «СПИН-продажи», сделайте это сейчас. Она очень легко читается, в ней есть ответы на многие вопросы, которые мы не можем разобрать здесь, и, кроме того, там приведена масса примеров и реальных случаев, показывающих, как работает модель СПИН на практике. К тому же если вы человек, стремящийся во всем дойти до самой сути, если вам нужны доказательства и истинный смысл, то все это вы найдете в «СПИН-продажах».

### Происхождение модели СПИН

В основе модели СПИН лежит крупномасштабное исследование, проведенное компанией Huthwaite. Исследование, в ходе которого были изучены 35 000 встреч, имеющих своей целью продажи, должно было ответить на вопрос, беспокоивший многих людей, занимающихся продажами B2B. А именно: существуют ли специальные навыки, которые приносят успех в больших продажах, или же продажа есть просто продажа, и фундаментальные навыки, необходимые для больших продаж, не отличаются от навыков, которые требуются для продаж мелких. Компании Xerox и IBM, спонсировавшие это исследование, предполагали, что вскоре продажи станут более сложными и изощренными, и таким образом готовились к будущему. Эти компании начали набирать и обучать лучших продавцов из нового мира комплексных продаж. И выяснилось, что многие из них отлично справлялись с небольшими продажами, но при этом оказывались совершенно несостоятельными, когда надо

было провести крупную сделку. Почему так происходило? Huthwaite предстояло это выяснить. Проводя исследования, мы применяли поведенческий анализ, позволяющий измерить навыки продавцов и выяснить, что же делали наиболее успешные из них. И в результате оказалось, что лучшие продавцы в крупных продажах пользовались определенным набором специальных навыков. Наиболее важные из этих навыков, применяемые всеми лучшими исполнителями, мы и назвали навыками СПИН.

### **Основные результаты**

Но прежде чем переходить непосредственно к навыкам СПИН, давайте посмотрим, какими же оказались основные результаты того масштабного исследования.

Самый простой вопрос в исследовании был таким:

*Кто в основном говорит на успешно проведенных встречах с целью продажи?*

- Покупатель       Продавец

Мы подсчитали количество фраз, произнесенных и продавцом, и покупателем в процессе продажи, и таким образом научно подтвердили то, что эффективные продавцы интуитивно знали и раньше: в успешных продажах большую часть времени говорит покупатель. Как заставить покупателя говорить? Задавая вопросы. Причем не любые вопросы, а исключительно толковые и в определенной последовательности.

### **Проверьте себя**

Напишите четыре или пять примеров вопросов, которые вы обычно задаете во время встречи с целью продажи.

1.
2.
3.
4.
5.

Теперь разбейте свои вопросы на два типа:

1. Конкретные вопросы о текущей ситуации в компании клиента, например:

*Сколько людей у вас работает?*

*Какова продолжительность вашего производственного цикла?*

*Как вы измеряете качество?*

2. Вопросы о проблемах, трудностях, недовольстве или желании покупателя решить эти проблемы, например:

*Беспокоят ли вас ответные действия конкурентов?*

*Как эта проблема отразится на прибыли компании?*

*Ищете ли вы новые возможности, которые позволяют вам преодолеть это узкое место?*

### **Ситуационные вопросы**

Вопросы первого типа, в которых выясняются факты или текущая ситуация у клиента, называются ситуационными (Situation Questions). Они очень важны. Без них невозможно продать. А теперь посмотрите на те вопросы, что написали вы, и спросите себя:

*Кто выигрывает от этих ситуационных вопросов: я или покупатель?*

Обычно ситуационные вопросы задают, чтобы получить информацию в виде фактов, которые потом используют для продажи. К примеру: «Сколько людей работает в этом офисе?» или «Какова продолжительность вашего производственного цикла?» Подобная информация может помочь продавцу, но не принесет пользы клиенту. Ситуационные вопросы, как правило, выгодны продавцу. Поэтому наше исследование показало, что:

- чем больше задается ситуационных вопросов, тем ниже вероятность успеха продажи;
- обычно ситуационных вопросов задают больше, чем кажется на первый взгляд.

Не следует задавать слишком много ситуационных вопросов. Успешные продавцы тоже их задают, но в меру. Это происходит потому, что они загодя выполняют домашнее задание: находят информацию о клиенте в других источниках, а не из разговора с покупателем. Хотя в области продаж широко распространено мнение, будто покупатели любят поговорить о себе и своем бизнесе, тем не менее, предложив клиенту рассказать о себе, вы рискуете совершить ошибку.

Итак, вы можете задавать ситуационные вопросы, но не переусердствуйте. Подсчитывайте все заданные вопросы. Клиенты не испытывают особого удовольствия, рассказывая вам о текущей ситуации в своей компании. Выполняйте свою домашнюю работу: собирайте фактическую информацию из других источников и из общения с сотрудниками более низкого уровня.

#### Взгляд на ситуационные вопросы

Ситуационные вопросы	Определение:	Выяснение фактов о текущей ситуации у клиента.
	Примеры:	Сколько человек у вас работает в этом офисе? Можете ли вы сказать, какова конфигурация системы?
	Воздействие:	Самые слабые из всех вопросов СПИН. Не влияют на успех сделки. Большинство людей задают слишком много таких вопросов.
	Совет:	Сократите количество ненужных ситуационных вопросов, выполнив заранее домашнее задание.

#### Проблемные вопросы

Итак, к сожалению, исследование показало, что чем больше ситуационных вопросов задается, тем меньше вероятность успешного завершения встречи с целью продажи. Мы говорим «к сожалению», поскольку именно ситуационные вопросы как самые очевидные и простые используются чаще всех остальных. Но помимо них исследование выявило три других типа вопросов, которые намного мощнее ситуационных и гораздо сильнее влияют на успех продажи. Другими словами, чем больше при продаже задают вопросов любого из этих трех типов, тем выше вероятность успеха.

Первый из трех типов мы назвали проблемными вопросами (Problem Questions). Они касаются проблем, трудностей и недовольства, которые возникают у клиента в отношении текущей ситуации и которые вы можете решить с помощью своих продуктов. Вот типичные примеры таких вопросов:

*Насколько вы довольны имеющейся системой?*

*Что мешает вам добиться цели?*

*Какие проблемы в этой области у вас есть?*

Начинающие продавцы задают меньше проблемных вопросов, чем их более опытные коллеги. Проводя исследование, мы даже научились определять, как долго человек занимается продажами, просто посмотрев, сколько проблемных вопросов он задает. Продавцы с большим опытом задавали больше проблемных вопросов, причем начинали это делать уже в начале обсуждения. Те же, кто занялся продажами недавно, наоборот, задавали больше ситуационных вопросов, если вообще задавали, а проблемные — ближе к концу беседы.

Почему в успешных встречах выше уровень проблемных вопросов? Почему так важно спрашивать покупателей об их проблемах? Ответ прост: любые продукты, будь то косметика или компьютеры, продаются потому, что они решают проблемы покупателей. Правильно определяя, какой товар или услуга нужны потребителю, вы решаете чью-то проблему. Даже продукты, на первый взгляд не решающие проблему, на самом деле, если присмотреться, решают ее. Вот примеры товаров, которые решают проблемы, но делают это неочевидно. Попробуйте определить, какая проблема стоит перед потенциальным покупателем, если он собирается приобрести каждый из этих товаров.

<b>Продукт</b>	<b>Проблемы клиента, решаемые с его помощью</b>
«Роллс-Ройс»	
Видеогра	
Галстук с портретом Элвиса Пресли	

Со стороны кажется, что ни один из этих продуктов не решает реальную проблему. Что такого делает «Роллс-Ройс», чего не может «Шевроле»? И на том и на другом вы доедете из точки А в точку Б. Только при этом «Роллс-Ройс» выглядит как тщеславное хвастовство. Чем на самом деле и является. Это и есть решаемая данной машиной проблема: она позволяет владельцам показать свой статус и несколько поднимает их низкую самооценку. И множество людей выстраиваются в очередь, чтобы заплатить четверть миллиона и тем самым доказать, насколько серьезны их проблемы с собственным «я». А видеогра? Она спасает от скуки. Галстук же а-ля Элвис решит проблему: позволит быть непохожим на других, расскажет миру, что король рок-н-ролла по-прежнему жив, или поможет начать беседу. Хотя не все из вышеперечисленного относится к категории «полезных» бизнес-вопросов, это тем не менее проблемы, и продажи галстуков а-ля Элвис, видеигр и «Роллс-Ройсов»

показывают, что решаемые ими проблемы для некоторых людей очень важны.

Подумайте об одном из своих продуктов с точки зрения решения *проблем*. Попробуйте придумать не менее пяти проблем, которые он решает. Также поищите менее объективные проблемы, поскольку зачастую именно они способствуют продаже или разрушают ее.

Один из ваших продуктов	Минимум пять проблем покупателя, которые он может решить
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.

Проблемные вопросы — материал, из которого строятся продажи. В последующих главах вы найдете множество упражнений и задач, которые помогут вам научиться планировать и позволят попрактиковаться в постановке проблемных вопросов.

#### Взгляд на проблемные вопросы

Проблемные вопросы	Определение:	Вопросы о проблемах, трудностях или недовольстве, которые в существующей ситуации имеются у покупателя.
	Примеры:	Чем сложна эта операция? Какая часть системы порождает ошибки?
	Воздействие:	Более сильное, чем у ситуационных вопросов. Чем больше у продавца опыта продаж, тем больше он задает проблемных вопросов.
	Совет:	Подумайте о своих товарах или услугах с точки зрения проблем, которые они решают для клиентов, а не как о совокупности свойств, которыми обладают ваши продукты.

#### Извлекающие вопросы

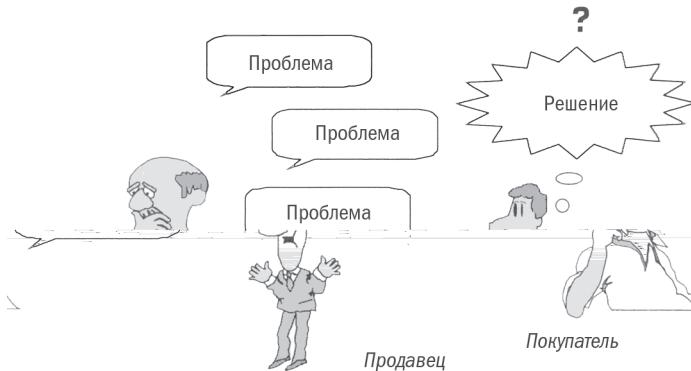
Как мы уже говорили, только с опытом люди начинают понимать, насколько важно спрашивать о проблемах. Если ваш опыт продаж насчитывает несколько лет, не исключено, что вы уже узнали о ценности проблемных вопросов. Если вы в продажах относительно недавно и продаете от случая к случаю, скорее всего, поработать над умением задавать проблемные вопросы — вот то единственное и самое важное, что вы можете сделать для улучшения своих продаж.

Но сейчас мы перейдем к следующему типу вопросов, и их особенность в том, что практический опыт продаж здесь не всегда работает. Многие очень опытные продавцы,

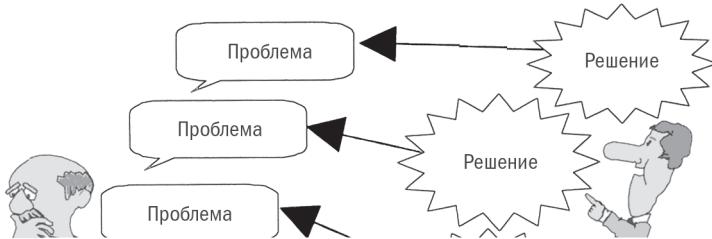
участвовавшие в нашем исследовании, не имели достаточного навыка постановки вопросов этого типа. В процессе исследования мы выяснили, что навык использования наиболее мощных из всех типов вопросов — извлекающих (Implication Questions) — не совершенствуется автоматически по мере приобретения опыта. Да, лучшие продавцы часто используют извлекающие вопросы, а вот тысячи опытных, но менее успешных продавцов вообще не задают подобных вопросов.

Но прежде чем непосредственно переходить к извлекающим вопросам, давайте сначала вспомним забавный факт, который мы выяснили в результате исследования СПИН. Мы обнаружили, что лучшие продавцы обычно представляли решения и продукты отнюдь не в начале дискуссии. Самое ценное они приберегали на десерт. А вот их менее успешные коллеги, напротив, изо всех сил спешили поговорить о том, что они могут предложить. Такое поведение наблюдается у продавцов разных отраслей. Особенно оно заметно в сфере продаж продуктов, изготовленных на основе применения высоких технологий, где товары почти всегда инновационные и увлекательные, и поэтому продавцы очень хотят о них рассказать. И при продажах консалтинговых услуг выяснилось то же самое: консультанты часто чувствовали, что не обеспечивают ценность предлагаемых ими услуг до тех пор, пока не начинают говорить о решениях и подходах. Но почему неправильно представлять продукты или решения в начале обсуждения? Иначе говоря, почему следует ждать конца обсуждения, для того чтобы заговорить о том, что можешь предложить?

Давайте рассмотрим связь между представлением решений и успехом продаж. Представьте, что вы продавец нового бренда.

**Неопытные продавцы не привязывают проблемы к решениям**

Начинающие продавцы в силу неопытности не всегда видят связь между решениями, которые они способны предложить, и проблемами покупателя. Поэтому такие продавцы неохотно предлагают решения. Но чем больше у продавца становится уверенности в себе (так как он начинает понимать, каким образом его продукция решает проблемы клиента), тем лучше он спрашивает клиентов об их проблемах, тем лучше он ощущает связь между проблемами и решениями.

**Опытные продавцы видят связь между проблемами и решениями очень четко**

Так как опытные продавцы способны довольно быстро увидеть, насколько предлагаемое ими решение

соответствует проблеме покупателя, они зачастую слишком быстро переходят к решениям, еще до того, как покупатель будет готов их принять. И наоборот, наиболее успешные продавцы не переходят сразу к решениям, они обсуждают предварительно суть проблемы, прежде чем заговорить о своих продуктах. Вопросы о сути или последствиях проблемы покупателя называются извлекающими вопросами. Эти вопросы наиболее мощно работают в области продаж, так как помогают покупателю увидеть, что проблема достаточно серьезна, и позволяют продавцу обосновать трудности и необходимость затрат на ее решение. Типичные извлекающие вопросы могут быть следующими:

*Какое влияние оказывают эти проблемы на ваше положение по отношению к конкурентам?*

*Может ли это привести к увеличению ваших затрат?*

*Как эта проблема повлияет на производительность работы ваших сотрудников?*

Подобные извлекающие вопросы очень хорошо работают, так как причиняют покупателю боль. Они показывают, какие будут последствия сложившихся проблем для покупателя, и таким образом заставляют его активнее стремиться к решению, которое избавит от болезненных переживаний. Именно поэтому лучшие продавцы не предлагают решения на ранней стадии беседы и вместо этого задают извлекающие вопросы. Они умело создают болевые точки, а вместе с ними и более сильную потребность у клиента, прежде чем предложить свои решения.

Существует простое упражнение, которое поможет вам определять скрытое значение проблемы и извлекать ее.

1. Выберите проблему, которую действительно можете хорошо решить; лучше всего ту, в которой у вас есть явное конкурентное преимущество.

2. Представьте, что разговариваете с покупателем — прекрасным кандидатом на приобретение вашего решения.

3. Теперь представьте, что клиент говорит вам: «Знаю, что вы можете решить эту проблему, однако она мне кажется не столь серьезной, чтобы ради нее прилагать усилия и нести связанные с этим затраты».

4. Подумайте о причинах ошибочной точки зрения клиента, о том, почему решение этой проблемы *стоит* усилий или затрат. Эти причины и есть суть того, почему клиент еще не считает нужным решать данную проблему. А чтобы вытянуть из покупателя эти причины, вам надо задавать извлекающие вопросы. Однако прежде чем их задавать, нужно ясно понимать, что они собой представляют. Это упражнение — хороший способ во всем разобраться.

### **Пример**

Имеющееся у вас первоклассное решение проблемы клиента	Ответ клиента: «Да, проблема есть, но она не стоит таких затрат и усилий». Почему клиент ошибается?
Наше программное обеспечение позволит вам модифицировать дизайн намного быстрее, чем то, которое имеется у вас сейчас.	<p>Задержки при исправлении и модификации проекта — основная причина медленного внедрения нового продукта в производство, и именно по этой причине ваши новые продукты появляются на рынке позднее, чем у конкурентов.</p> <p>В сегодняшнем мире поздно выпущенный продукт — мертвый продукт.</p> <p>Чем больше времени требуется на модификацию, тем выше общие затраты на разработку.</p> <p>Конкуренты с более коротким циклом разработки съедят ваш кусок пирога.</p> <p>Ваши лучшие разработчики не останутся с вами, если вы не сумеете обеспечить им те современные инструменты для разработки, которые они рассчитывают получить.</p>

Зная эти причины, вы можете планировать извлекающие вопросы, например:

*Как скажется на вашей конкурентоспособности поздний выпуск нового продукта?*

*Как на ваших лучших разработчиков повлияет замедление процесса исправления и модификации?*

*Если у конкурентов процесс модификации будет идти быстрее, как это может повлиять на вашу компанию?*

Теперь попробуйте самостоятельно сделать такой анализ своего продукта:

Имеющееся у вас первоклассное решение проблемы клиента	Ответ клиента: «Да, проблема есть, но она не стоит таких затрат и усилий». Почему клиент ошибается?

Консультант, испытывавший трудности с формулированием извлекающих вопросов и считавший, что их сложно

задавать, как-то сказал нам: «Я не понимал сути извлекающих вопросов до тех пор, пока однажды не потерпел неудачу, хотя знал, что мое предложение правильное, а клиент совершенно не прав. Причины, доказывающие, что он был не прав, пронеслись в моей голове, и я понял, что каждая из них была последствием, о котором я не спросил. Глубоко вздохнув, я сказал: “Прежде чем вы отвергнете эту идею, можно я задам вам несколько вопросов?” И затем я превратил причины неправоты клиента в вопросы типа “*А что случится, если...*”. Все кардинально изменилось, и я выиграл сделку».

Многие люди рассказывают о подобном опыте: они понимали, как задавать извлекающие вопросы, как только осознавали причины, доказывающие, что покупатель не прав. И именно поэтому мы разработали это упражнение.

### Взгляд на извлекающие вопросы

<b>Извлекающие вопросы</b>	<b>Определение:</b> Вопросы о последствиях или воздействии проблем покупателя, трудностях или недовольстве.
	<b>Примеры:</b> <i>Как эта проблема скажется на результате? Может ли это привести к росту издержек?</i>
	<b>Воздействие:</b> Самые действенные из всех вопросов СПИН. Лучшие продавцы задают много извлекающих вопросов.
	<b>Совет:</b> Эти вопросы сложнее всего задавать. Прочтите главу об извлекающих вопросах и тщательно подготовьте их до начала ключевых встреч.

### Направляющие вопросы

Последний тип вопросов, которые задают успешные продавцы, — это вопросы о ценности или полезности

решения для клиента. Мы называем эти вопросы направляющими (Need-payoff Questions). Название несколько некрасиво, но мы не смогли подобрать более подходящего слова, которое начиналось бы на букву «н» («н»), для акронима СПИН. Вот примеры типичных направляющих вопросов:

*Почему важно решить эту проблему?*

*В чем еще может помочь это решение?*

*Сколько вы сэкономили бы, если бы время, которое вы тратите на выполнение этой операции, сократилось на 20 процентов?*

Общее в этих вопросах — в отличие от ситуационных, проблемных и извлекающих — состоит в том, что они фокусируются на решении. Клиенты расценивают встречи, содержащие большое количество направляющих вопросов, как позитивные, конструктивные и полезные, поскольку они сосредоточены на решении.

Направляющие вопросы часто являются зеркальным отражением извлекающих. Допустим, покупатель испытывает проблемы с надежностью имеющейся системы. Возможный способ изучения этой проблемы — задать извлекающий вопрос, например: «Может ли эта ненадежность привести к затратам, увеличивающим ваши издержки?» Однако столь же хорошо ту же самую проблему можно исследовать с помощью направляющего вопроса, допустим: «Если бы надежность вашей системы была выше, это уменьшило бы убытки и затраты?» Любой из вариантов допустим, и опытные продавцы для изучения последствий решений и проблем используют одновременно и извлекающие, и направляющие вопросы.

Тем не менее направляющие вопросы — это просто хороший способ спросить о неявном. Они заставляют

покупателя самого рассказать *вам* о выгодах, предлагаемых вашим решением, вместо того чтобы заставлять вас объяснять ему те же выгоды. Например, замените реплику «*Предлагаемая нами система работает быстрее, что поможет вам сократить время работы на проблемном участке в текущем производственном процессе*» на направляющий вопрос «*Чем наша система, работающая быстрее, может вам помочь?*». В ответ покупатель может рассказать, что более быстрая машина позволит ему решить проблемы с узким местом в производстве. Когда покупатель сам говорит о предлагаемых вами выгодах, это оказывает на него гораздо более сильное воздействие, а сам продавец при этом выглядит куда менее напористым.

Заставить клиента рассказать вам о ваших же выгодах — невероятно эффективная идея. Опробуйте ее, сформулировав несколько собственных вопросов, аналогичных приведенным ниже.

<b>Потенциальные выгоды, предлагаемые вашим продуктом</b>	<b>Направляющие вопросы, которые должны заставить покупателя рассказать вам о выгодах, предлагаемых вашим продуктом</b>
Нашей системой легко пользоваться	Какие преимущества вы видите в системе, которой могут пользоваться необученные операторы?
Времени на внедрение требуется очень мало	Если бы вы могли вдвое сократить текущее время на внедрение, как бы это сказалось на результате?
У нас привлекательные условия лизинга	Если вы получите новую систему, не выплачивая все сразу, изменит ли это к лучшему вашу ситуацию с финансами?
Мы также предлагаем онлайн-диагностику	Как на работу компании повлияет возможность проведения онлайн-диагностики?

Попробуйте со своим собственным примером:

Потенциальные выгоды, предлагаемые вашим продуктом	Направляющие вопросы, которые должны заставить покупателя рассказать вам о выгодах, предлагаемых вашим продуктом

Нередко можно услышать, что продажи не связаны с уже сформированным мнением клиентов, а касаются в основном создания правильных условий, которые позволяли бы покупателям самим убеждаться. Так оно и есть. И именно направляющие вопросы способны сыграть важную роль в создании условий, которые позволят покупателям рассказать вам о выгодах и таким образом убедить самих себя. Когда проводилось самое первое исследование, результатом которого стало появление модели СПИН, у нас была возможность присутствовать на переговорах вместе с лучшими продавцами одного из подразделений компании Xerox. Выяснилось, что с сотрудниками Xerox общались за-купщики из других фирм, которые часто говорили фразы типа «А позвольте мне рассказать вам, как еще Xerox может мне помочь...». Мы шутили, что такое происходит не

потому, что у нас прекрасные продавцы, а потому, что наши клиенты — самые замечательные. Более точный анализ показывал, что на самом деле покупатели Xeroх описывали так много ситуаций, где продукты Xeroх могли бы им помочь, потому, что продавцы Xeroх задавали направляющие вопросы, стимулировавшие клиентов говорить о выгодах, которые может предложить Xeroх.

#### Взгляд на направляющие вопросы

Направляющие вопросы	
	<b>Определение:</b> Вопросы о ценности или полезности предлагаемого решения.
	<b>Примеры:</b> Чем поможет менее шумный принтер? Если мы это сделаем, сколько вы сможете сэкономить?
	<b>Воздействие:</b> Лучшие продавцы часто используют вопросы, которые с разных сторон описывают ситуацию. Это положительно влияет на покупателей. Покупатели оценивают встречи, где задается много направляющих вопросов, как полезные и конструктивные.
	<b>Совет:</b> Пользуйтесь этими вопросами, чтобы заставить покупателей рассказать вам о выгодах, которые им дает ваше решение.

## Ключевые моменты модели СПИН

Вам никогда не достичь успеха в продажах на высоком уровне, если вы будете продавать по строго установленной формуле. Нельзя относиться к модели СПИН как к застывшей формуле — в таком случае провал неминуем. Эта модель описывает, как продают успешные продавцы, и основана она на скрупулезном и очень масштабном исследовании, в ходе которого успешные продажи изучались гораздо более полно, чем это делалось ранее. Вообще говоря, данная модель — это больше чем просто последовательность. Как

правило, большинство обсуждений в продажах начинают с ситуационных вопросов, цель которых — получить некоторую справочную информацию. Потом продавец обычно обнаруживает одну или несколько проблем. И пока покупатель добровольно не захочет поговорить об этих проблемах, продавец не перестает задавать проблемные вопросы. Как мы видели, лучшие продавцы не спешат предлагать решения. Они вслух анализируют проблему, пытаясь сделать ее как можно болезненнее для покупателя. Усилить болезненность проще всего, задавая извлекающие вопросы. И только после этого обсуждение переходит к решениям, и на этом этапе успешные продавцы задают направляющие вопросы. Таким образом, вопросы модели СПИН, как правило, идут в определенной последовательности. Но последовательность эта не строгая, ее можно менять. Если вы будете, не обращая внимания на реальный ход беседы, задавать сначала все ситуационные вопросы, затем проблемные и так далее, то достичь эффективности продаж вы вряд ли сможете. Признак хороших продаж — гибкость. Относитесь к модели СПИН как к гибкой схеме движения в процессе встречи, и модель поможет вам, как помогла тысячам других людей.