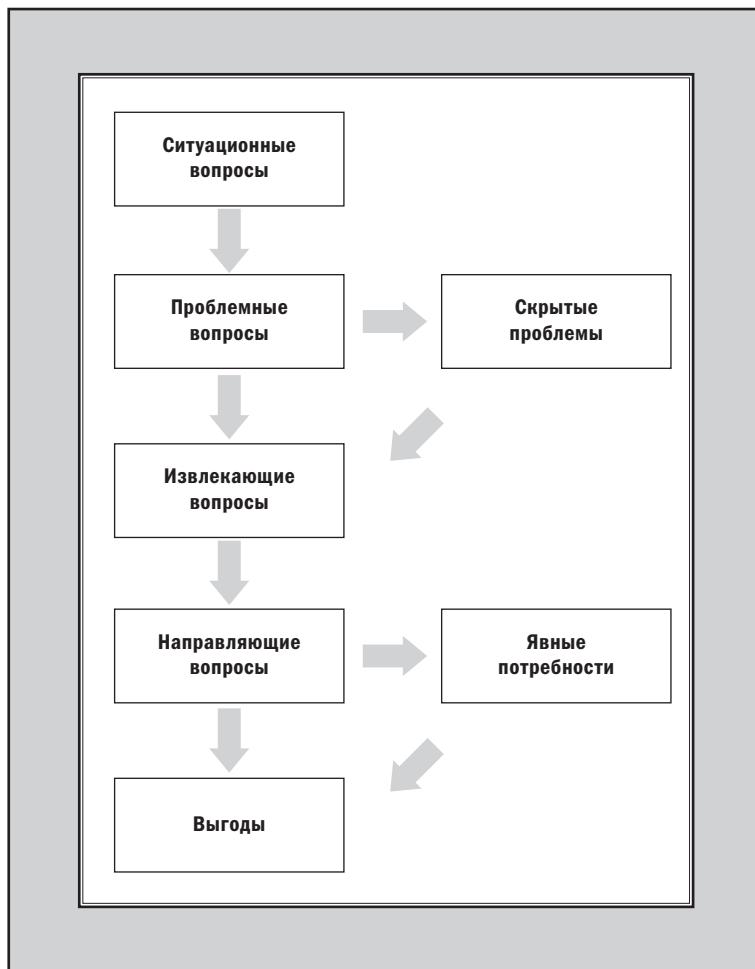


# 5

## СПИН в действии



## Хорошие и плохие новости

Более миллиона человек во всем мире научились использовать модель СПИН, и это помогает им продавать эффективнее. Понятно, что в такой большой контрольной группе можно найти и истории ошеломляющего успеха, и несколько отрицательных отзывов, и море идей о том, что делает модель СПИН столь полезной в работе. В этой главе мы предлагаем вашему вниманию несколько мыслей по поводу модели СПИН от тех, кто уже изучил ее, и надеемся, что их опыт поможет вам проще внедрить модель СПИН на практике.

Если бы мы собрали всех этих людей в одном месте и попросили их суммировать свой опыт, вот что они сказали бы.

### Хорошие новости

Хорошая новость заключается в том, что модель СПИН работает. Все люди, участвовавшие в опросе, были единодушны в том, что вопросы СПИН приносят успех вне зависимости от того, продаете вы в Токио, Афинах или Амстердаме. По результатам наших исследований, проведенных более чем в 30 странах, становится очевидно, что у использовавших модель СПИН продажи растут. Крупные B2B-продажи в любой точке мира имеют общие черты, которые не зависят от того, к какой культуре вы принадлежите. Конечно, некоторая культурная специфика существует. К примеру, в Японии очень сложно задавать проблемные вопросы, поскольку в этот момент рискуешь показаться невежливым или назойливым. Однако если задать проблемный вопрос не напрямую, что вполне допускают японские традиции, это принесет огромный успех. И в то же время проблемные вопросы оказываются столь же полезными в странах, где говорить о проблемах можно прямо и открыто. Множество наших участников рассказывают, что вопросы СПИН

работают в любой стране, просто надо учесть небольшие отличия в том, как их следует задавать.

Другая хорошая новость состоит в том, что наша модель работает в разных отраслях. Ею пользуются и банки, и хлебопекарни, и консалтинговые фирмы. Как оказывается, в любой отрасли люди успешно применяют модель СПИН для выявления и развития потребностей. Для нас, разработчиков этой модели, такая новость приятна, но не удивительна, поскольку сложные продукты имеют общее: и те и другие решают проблемы покупателей. И управленческий консалтинг, и средство для прочистки труб, и починка телефона — все это решает проблему покупателя. И значит, модель, помогающая выявить, понять и исследовать проблемы, будет полезна при продаже любого комплексного продукта. Но работает ли она при продаже простых и недорогих продуктов — например, товаров масштабного спроса? Модель СПИН применялась в некоторых розничных магазинах для продажи дорогостоящих товаров, например мебели, и у нас есть сведения, что наша методика работала. Также мы знаем, что с помощью СПИН продавали простые услуги вроде недорогих банковских продуктов (к примеру, сберегательные счета). Но, несмотря на эти положительные результаты, мы должны сказать, что модель, в одних случаях работающая отлично, в других может и разрушать. Вполне реально продавать простые товары, которые можно продать за одну встречу, не пользуясь тем уровнем сложности, который подразумевает модель СПИН.

Итак, хорошие новости о модели СПИН таковы. Эта модель:

- является универсальным средством продажи;
- работает в странах с разными культурными традициями;

- применима в разных отраслях;
- одинаково подходит для продажи услуг и продажи товаров.

### Плохие новости

Но есть и плохие новости. Каковы они? Миллион наших пользователей скажут вам, что СПИН намного сложнее, чем кажется. Это не волшебная пиллюя, приняв которую вы получаете мгновенный успех в продажах. СПИН — это тяжелая работа. Но не следует забывать, что одно из правил бизнеса заключается в том, что риск и награда всегда взаимосвязаны. Чем большее вознаграждение можно получить за результат, тем сложнее его достичь. Будь вопросы СПИН простыми и автоматически формулирующимися, ими бы уже все пользовались и они бы не давали конкурентного преимущества. Реальность такова, что правильно задавать правильные вопросы — непростой навык, и, чтобы полностью им овладеть, понадобятся годы тренировки. В результате многие, как только проходит энтузиазм первых занятий, бросают начатое на полпути. Любое дело требует усилий. СПИН оказывается труднее, чем думалось поначалу, и поэтому очень многие бросают, особенно те, кто пытается приобрести эти навыки самостоятельно, без помощи систематического тренинга или преподавателя. Это как программа спортивных тренировок: вы знаете, что результатом должны стать бодрость и здоровье, знаете, что это будет вам полезно, но обнаруживаете после недели упражнений, что чувствуете только боль во всем теле и никакой пользы для себя. И сдаетсясь. Очень многие — слишком многие, — даже пройдя тренировочную программу СПИН, вернулись к привычке тратить слишком много времени на разговоры с клиентом, опять предпочли рассказывать, а не спрашивать, по-прежнему предлагали решения до того, как проблема покупателя была понята и исследована.

Мы говорили о минусах. А теперь зададим себе несколько вопросов. Можем ли мы чему-то научиться у тех, кто боролся за то, чтобы овладеть моделью СПИН, но не справился с этим? Какой урок могут преподать люди, начавшие заниматься фитнесом, но бросившие это дело на полпути? Более того, чему мы можем научиться у тех, кто продолжил работать над моделью и в результате не улучшил здоровье, репутацию и продажи?

## Учимся планировать

Это самый важный урок, он перевешивает все остальные. А именно: чтобы хорошо продавать, вы должны хорошо планировать. Главный секрет успеха внедрения модели СПИН — инвестиции в планирование. Если бы вы придумывали слоган для рекламных футболок, посвященных продажам, он был бы таким:



В современном мире большинство продаж — сложные. Поэтому планирование — это очень важно. Планирование — это не приступ беспокойства по дороге в офис клиента, не несколько несвязных фраз в начале разговора. Планирование должно быть систематической и целенаправленной деятельностью, цель которой — заставить встречу работать. Без хорошего планирования не будет хороших продаж. Главная причина того, что многие считают модель СПИН трудной для реализации, состоит в том, что они либо не планировали вообще, либо планировали плохо.

Люди постоянно рассказывают нам, что только после того, как они осознали важность планирования встреч и методов планирования вообще, у них произошел настоящий прорыв, сделавший их продажи более успешными. Глава 12 посвящена в основном планированию. Внимательно прочтите ее. Если вы умеете хорошо планировать, то уже прошли больше половины пути к хорошим продажам. Как сказал нам один работник небольшой консалтинговой компании:

*«Поначалу я ошибочно считал, что модель СПИН касается только непосредственно продаж. Для меня это было что-то такое, чем не пользуюсь и о чем даже не думал, пока не окажешься с глазу на глаз с потенциальным клиентом. Но как только я понял, что СПИН — инструмент планирования, дела действительно пошли в гору».*

### **Ориентация на решение проблем**

Планирование — важнейший шаг в реализации модели СПИН на практике. Вторым шагом должна стать смена перспективы: людям следует переключить свое сознание с их продуктов на решение проблем. Что это означает? Рассмотрим на примере корпорации Xerox, ставшей одной из первых компаний, где внедрялась модель СПИН. Внедрение этой модели показало, насколько эффективно бывает взглянуть на продукт компании с точки зрения проблем клиента.

### **Пример**

Когда факсовые аппараты только появились, их называли телекопирами. Купили их довольно редко по причине высокой стоимости: прибор стоил порядка 25–30 тысяч долларов. Компания Xerox была пионером выпуска телекопиров, предлагаемый ею ассортимент был лучшим из технически доступных на тот момент. Продажи шли ровно, поскольку соревноваться с куда более распространенными на рынке и намного более дешевыми телексом или телетайпом было непросто. В тот момент казалось, что технологическому прогрессу уже больше некуда стремиться. И тогда мы встретились с группой продавцов телекопиров из Xerox и попросили рассказать, что же такое они продают. Они поведали о том, что этот прибор способен передавать данные, имеет функции автоответчика, им можно автоматически управлять на расстоянии, и о других его функциях. Другими словами, они рассказали нам о продукте.

Мы научили продавцов думать о своем продукте с точки зрения проблем, которые продукт решает для покупателей. В результате этой работы оказалось, что телекопир решает одну проблему, с которой не в силах справиться телекс: он может отправлять картинку или диаграмму, а не только текст. После этого мы спросили, какие клиенты испытывают проблемы, которые можно решить только с помощью отправки рисунков. Так был составлен список, куда вошли полицейские участки, университеты, больницы и нефтяные компании.

Наибольший интерес в этом списке вызывали нефтяные компании. Один из членов группы где-то прочитал, что British Petroleum исследовала нефтяные месторождения Северного моря, проводила сейсмографические и другие измерения. Дважды в день к буровым платформам летал вертолет, который собирал данные, доставляя их на берег и передавая для расшифровки геологам. Показания сейсмографа представляют собой сложные графики, и поэтому считалось невозможным превратить графики в слова и отправить на берег по телефону или телексу. «Только подумайте, — сказал человек из команды по продаже телекопиров, — будь у них среди оборудования телекопиры, не приходилось бы гонять вертолет. Можно было бы отправлять графики на берег намного быстрее и за очень скромные по сравнению с амортизацией вертолета деньги».

Менее чем через неделю с момента появления этой идеи BP и некоторые другие нефтяные компании приобрели телекопиры. Эти приобретения обошлись им в сотни тысяч долларов, но сэкономили куда большие суммы.

Мораль проста: думайте о продукте с точкой зрения проблем, которые он решает.



## Попробуй

Размышляя о своих продуктах с точки зрения решения ими проблем, вы делаете важный шаг к успешному использованию модели СПИН. Но не всегда это так легко, как кажется. Поэтому давайте потренируемся.

1. Определите продукт, который предлагаете.
2. Выберите один конкретный тип покупателя, который мог бы купить ваш продукт. Лучше всего выбрать такой тип покупателя, которому вы хотели бы продавать больше, чем продаете на данный момент.
3. Перечислите характеристики или черты этого продукта. Обращайте особое внимание на характеристики, которые выгодно подчеркивают превосходство вашего продукта по сравнению с конкурирующими.
4. Для каждой характеристики перечислите специфические проблемы, которые она может решить для конкретного типа покупателей, выбранного вами.

## Пример

*Продукт:* микропомпа

*Тип покупателя:* исследовательская лаборатория

Характеристики продукта	Проблемы покупателей, решаемые с помощью этого товара
Точная мощная камера	Лаборатории не всегда могут измерять точное количество примесей в породе. Точная мощная камера позволит им сделать это, не используя дополнительных измерений или аппаратуры.
Изготовлена из титана	Традиционные металлические помпы подвержены разрушительному воздействию вызывающих коррозию жидкостей вроде концентрированных кислот. Микропомпа способна работать в агрессивных средах, измерения в которых в противном случае пришлось бы проводить вручную. При этом возрастал бы риск утечки.

<b>Характеристики продукта</b>	<b>Проблемы покупателей, решаемые с помощью этого товара</b>
Тихая работа	Для лабораторий важно, чтобы техника работала тихо, поскольку техники часто параллельно работе приборов диктуют заметки и расшифровки результатов измерений. Низкий уровень шума микропомпы облегчает другие виды работ в лаборатории.
Модульная конструкция	Очистка традиционной помпы занимает до получаса. Модульная конструкция микропомпы позволяет очистить ее менее чем за минуту. Тем самым экономится время и снижаются издержки.

Теперь попробуйте проделать то же самое со своим продуктом.

Продукт: \_\_\_\_\_

Тип покупателя: \_\_\_\_\_

<b>Характеристики продукта</b>	<b>Проблемы покупателей, решаемые с помощью этого товара</b>

Теперь проверьте список проблем, которые вы можете решить для выбранного вами покупателя.

- Описали ли вы специфические проблемы, которые можете решить? (Вроде «*Низкий уровень шума микропомпы облегчает другие виды работ в лаборатории*», а не «*Тихо работающая помпа решает проблему шума*».)
- Описали ли вы проблемы с точки зрения покупателя? (Вроде «*Лаборатории не всегда могут измерять точное количество примесей в породе*», а не «*Качественное измерение мощности позволяет повысить точность*».)
- Описали ли вы хотя бы одну проблему, где ваш продукт может предложить лучшее решение, которое отличает вас от конкурентов?

### Правильный настрой

Правильный настрой на улучшение навыков постановки вопросов — совершенно необходимое условие подготовки по работе с моделью СПИН. Обычно людям трудно научиться правильно задавать вопросы, особенно если задавать их приходится вопреки сильной привычке «рассказывать самому» (которая формируется вследствие ориентации на продукцию). Многие рассказывали нам, что именно оттачивание техники задавания вопросов вызывало у них наибольшие трудности. Ниже приведен типичный пример, который иллюстрирует, насколько тяжело изменить сложившиеся за долгие годы привычки. Этот случай взят из письма нашего читателя:

*«Я занимался продажей систем более десяти лет. Прочитав “СПИН-продажи”, я сразу понял, что это поможет мне продавать лучше. Однако на практике все оказалось куда труднее, чем я думал. Две минуты встречи, и от моих вопросов не осталось и следа.*

*Вместо них я стал опять рассказывать о наших продуктах. Я понял, что попался в ловушку своей старой привычки. Это оказалось как наркотик. Я будто не мог заставить себя перестать рассказывать. Думаю, права пословица, которая гласит, что привычка — вторая природа. Я пытаюсь измениться, но нуждаюсь в помощи. Как избавиться от мешающих теперь старых привычек?»*

Хороший вопрос. Старые привычки очень сильны. Большинству из нас сложно сопротивляться искушению рассказывать самим, вместо того чтобы задавать вопросы. Тем более что, рассказывая сами, мы получаем массу преимуществ. Например:

- рассказывать *быстрее*. А поскольку разговор идет быстрее, то, следовательно, нам кажется, что он продвигается вперед;
- рассказывать *проще*. Это требует от нас намного меньше подготовительной работы в виде планирования и даже просто размышления над разговором;
- рассказывать *безопаснее*. Рассказчик управляет разговором, он водитель, которому из его кресла не в пример проще контролировать беседу. И наоборот, когда покупатель начинает задавать вопросы, он пересаживается на водительское место, и вы уже чувствуете намного больший риск.

Неудивительно, что многие чувствуют себя комфортернее, продавая с помощью рассказа, а не задавая вопросы. Но опасность этого в том, что рассказывать хотя и проще, но зато намного менее эффективно. Больше того: как написал наш читатель, это как *наркотик*. Побороть привычку рассказывать очень трудно. Многие пытались ее сломать и потерпели неудачу. Как же вам избежать использования

старых моделей работы и не дать им стать помехой на пути эффективных навыков продажи?

Важный шаг на пути к избавлению от привычки рассказывать вы сделаете, если настроите себя на задавание вопросов. Начните думать об этом слогане на футболке:



Почему эта мысль так глубока, что заслужила почетное место в Зале славы дзен-футболок?

### Простой эксперимент

Вот простой эксперимент, который вы можете провести самостоятельно.

1. Выберите человека, который согласится стать «подопытным» в этом маленьком тесте.
2. Выберите тему, в которой ваша жертва разбирается намного лучше, чем вы, — например, хобби или какая-то профессиональная область.

3. Возьмите магнитофон и запишите разговор, который вы будете вести с жертвой в течение десяти минут. Ваша цель — понять предмет, занимающий вашу жертву.

4. Затем выберите другую тему, где вашей целью станет в чем-либо убедить жертву, например, попытайтесь заинтересовать ее вашим хобби или уговаривайте заняться чем-то новым или необычным. Запишите десять минут и этого разговора.

5. Прослушайте и проанализируйте оба разговора, пользуясь предложенными ниже формами для анализа. Ставьте палочку каждые 15 секунд в зависимости от того, кто задает вопросы или отвечает на них. Ваши результаты будут выглядеть примерно так.

<b>Ставьте палочку каждые 15 секунд, когда...</b>	<b>Говорю я</b>	<b>Говорит моя жертва</b>
Говорящий рассказывает	                       24	9
Говорящий задает вопрос	                       6	1

А. Проанализируйте запись разговора, где вашей целью было **понять**.

<b>Ставьте палочку каждые 15 секунд, когда...</b>	<b>Говорю я</b>	<b>Говорит моя жертва</b>
Говорящий рассказывает		
Говорящий задает вопрос		

Основываясь на вашем анализе, ответьте на вопросы:

- кто говорил больше: вы или жертва?
- вы больше *рассказывали* или *задавали вопросы*, когда стояла цель *понять*?

Б. Проанализируйте запись разговора, целью которого было **убедить**.

<b>Ставьте палочку каждые 15 секунд, когда...</b>	<b>Говорю я</b>	<b>Говорит моя «жертва»</b>
Говорящий рассказывает		
Говорящий задает вопрос		

Исходя из данных анализа, ответьте на вопросы:

- кто говорил больше: вы или жертва?
- вы больше *рассказывали* или *задавали вопросы*, когда стояла цель *убедить*?
- чем этот разговор похож на тот, где целью было *понять*?

Результаты этого маленького эксперимента обычно довольно драматические. Даже если вы знаете, чем все эти разговоры закончатся, проверить это на себе — ужасно. Большинство людей с удивлением обнаруживают:

- насколько больше они рассказывают, когда пытаются *убедить*, по сравнению с тем, когда пытаются понять;
- они настолько много рассказывают, пытаясь *убедить*, что это просто поражает воображение;
- пытаясь *понять*, они больше спрашивают и мало рассказывают.

Данный тест наглядно показывает, насколько наш внутренний настрой влияет на наше поведение, то есть на то, задаем мы вопросы или нет. Если вы настроились на *понимание* своих клиентов, а не *убеждение* их, то вы будете автоматически задавать много вопросов. Но здесь вы можете спросить: «Разве убедить — не цель продажи? Если я настроюсь на понимание вместо убеждения, чем это поможет мне продавать?» Ответ на ваш вопрос будет очень парадоксален. И именно такие парадоксы делают психологию намного более интересной, чем логика.

Лучший способ убедить — не убеждать. Большинство лучших продавцов, работу которых мы изучали более двадцати лет (а у нас была уникальная возможность работать с мировыми знаменитостями в сфере продаж), гораздо больше внимания уделяют пониманию, чем убеждению. Они проявляют искреннее и ненасытное любопытство в отношении своих клиентов. Они действительно интересуются тем, как их покупатели видят мир. Они хотят услышать о проблемах и тревогах покупателей и понять скрытый смысл происходящего с ними. Вряд ли убеждение касается всего этого. Как говорил один преуспевающий руководитель крупной консалтинговой компании:

*«Никогда ни в чем не убеждайте своих клиентов: клиенты сами себя убедят. Ваша задача — понять, что важно для ваших клиентов. Вам нужно почувствовать их проблемы именно так, как они их ощущают. Вы должны сидеть по их сторону стола и смотреть на мир их глазами».*

Трудно найти лучшее описание модели СПИН в действии.