



Пособие разработано в рамках государственной программы по поддержке предпринимательства в Самарской области

**Фонд «Региональный центр развития предпринимательства Самарской области»**

**Разработано:**

**АНО Академия современного образования Ливингстон**



Бизнес-консалтинг, обучение

Курсы иностранных языков

[www.livingston63.ru](http://www.livingston63.ru)

275 68 32; 99 021 77

Мичурина 80

# **Метод вопросов в продажах**

---

**Методическое пособие**

**Автор: Букреева Анна Сергеевна**

**Рецензент: Александра Александровна Калабина**



**Букреева  
Анна Сергеевна,**

**бизнес-тренер «Академии Ливингстон»,  
бизнес- тренер в банковской сфере, бизнес-  
консультант в области управления  
персоналом, обучения и развития  
персонала, start-up.**

**Образование – к.э.н.  
(Экономика труда/Экономика  
промышленности)  
Опыт тренера – 7 лет**

**Клиенты, партнёры :  
Региональный центр развития  
предпринимателей, АО «Альфа-Банк»,  
ОАО «Восточный экспресс Банк».**



**Калабина  
Александра Александровна,**

**руководитель «Академии Ливингстон»,  
бизнес- тренер, бизнес-консультант в  
области управления продажами,  
проведения организационных изменений,  
прописания и соблюдения бизнес-  
процессов в организации для малого и  
среднего бизнеса.**

**Образование – менеджмент ЛИНК, МВА  
(Открытый университет Великобритании)  
Опыт тренера – 6 лет  
Управленческий опыт 9 –лет.**

**Клиенты, партнёры :  
корпоративный университет АОА РЖД,  
Х-5 Ритейлгрупп,, ООО Спутник, ООО  
Софья, ООО Новый свет, Фонд  
Региональный центр развития  
предпринимателей, группа компаний  
«Гарт» Самарский бизнес-инкубатор,  
AIESEC- Самара, ООО «Новая  
автошкола» ООО «Цвет-диванов»  
Медицинская компания Мать и дитя, ТД  
«Серебро», ООО «ТСС»**

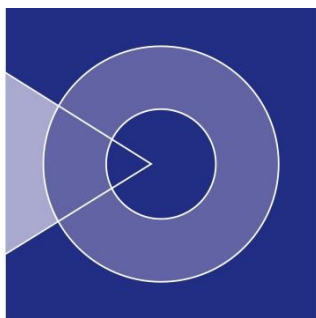
# Содержание

Немного о Ниле Рекхэме.....	4
1. Структура большой продажи.....	5
1.1. Цикл покупки.....	5
1.2. Создание потребности в изменениях.....	9
2. Метод SPIN.....	13
2.1. Выявление и развитие потребностей.....	13
2.2. Развитие восприятия ценности клиентом.....	21
Заключение.....	26

## Немного о Ниле Рекхэме

Самый знаменитый консультант по продажам в мире, основатель консалтинговой компании Huthwaite Inc, автор нескольких бестселлеров. Среди его клиентов Google, Bank of Amerika, MasterCard, IBM, Johnson&Johnson.

В результате двенадцати лет трудоемких исследований его компанией было изучено 35 тысяч ситуаций продаж и выявлено 116 факторов, которые влияют на то, будет совершена сделка или нет. Оказалось, что большие и малые продажи - это совершенно разные области, в которых работают свои собственные законы успеха. Продавец, который достигает успеха в малых продажах, совсем необязательно справится с «большой» продажей. Более половины компаний из списка Fortune 500 используют его систему для обучения своих продавцов.



**Huthwaite**  
International

## О Huthwaite Inc

Компания основана в 1974 году, и имеет репутацию компании мирового класса в области тренингов продаж и переговоров. Международная лицензионная сеть компании позволяет проводить тренинги на 30 языках, и предлагать единые решения для крупнейших международных клиентов. Обладает крупнейшей базой данных, полученной в исследованиях межличностных навыков в бизнесе. Методология исследований подразумевает сравнение отличных и средних результатов и поиск существенной разницы в поведении.

*«Мы знаем, что существует прямая связь между тем, как люди себя ведут, и тем каких результатов они и организации, в которых они работают, достигают. Поэтому наш девиз: «Меняем поведение. Изменяем результат».*

# 1. Структура большой продажи

## 1.1. Цикл покупки

Эффективные продавцы сфокусированы не на том, как они продают, а на том, как организован процесс покупки у покупателя, то есть не на себе, а на клиенте. Поэтому «крутой» продавец не балаболит без умолку, а дает возможность высказаться, больше слушает. Конечно речь идет о «больших» продажах. Если вы заскочите в спортивный магазин за сноубордическими штанами, то для вас лучший продавец - это консультант, который точно скажет какие штаны для какой температуры подходят и чем отличается ткань одного бренда от другого. А представьте, если вы подбираете себе новый автомобиль... Тут даже грамотной консультации о характеристиках будет маловато, скорее вы удалитесь на безопасную дистанцию еще подумать, взвесить все, возможно, посоветоваться с женой. Но со штанами могло быть также...

### *Что же отличает «большую» покупку от «малой»?*

Кроме таких явных критериев как цена, «большую» покупку от «малой» отличает сложность принятия решения о приобретении. Явно о покупке жевательной резинки возле кассы вы не будете долго раздумывать (на то оно и рассчитано), совсем другое дело, например, смартфон, о котором можно и отзывы почитать и друзей спросить. Хотя эти критерии субъективны и будут зависеть и от ваших финансовых возможностей. Наверное, и квартиру можно приобрести долго не раздумывая, когда есть необходимость вложить средства. Однако, для большинства из нас это решение будет очень не простым, порой принимаемым годами.

Так что определение покупки в категорию «малой» или «большой» сугубо индивидуально. Но если решение о приобретении дается с трудом, товар вполне ощутим для бюджета и требуется время на принятие решения - для меня покупка «большая» и я хочу, чтобы продавец говорил только обо мне...

Цикл покупки помогает определить основные этапы, которые проходит клиент, принимая решение о покупке.

### *Как клиенты принимают решение о покупке?*

Подумайте о том, как вы принимаете значимые решения. Процесс принятия решения в больших покупках очень схож, и может быть проиллюстрирован данной схемой. Вспомните, как вы последний раз принимали решение о смене машины. О чем вы думали прежде, чем приняли окончательное решение?



#### Этап Признание Потребностей

На этом этапе покупатель понимает, что есть некоторые сложности в текущей ситуации, которые, возможно, требуют решения.

Например, когда стоишь в душном, забитом пассажирами метро, еле держишься за поручень и слышишь при этом запах пота рядом стоящего «спортсмена». Ужасно, не правда ли? Эта ситуация может стать последней каплей, чтобы признать необходимость покупки личного авто.

Именно на этом этапе продавец может использовать технику SPIN, чтобы помочь покупателю выявить, уточнить и развить потребность. Исследования, проведенные Nuthwiate, свидетельствуют, что эффективное развитие потребностей - это основной приоритет для данной стадии больших продаж.

#### Этап Оценки всех вариантов

После того, как покупатель убеждается в том, что у него есть потребность, и продавец способен ее удовлетворить, покупатель проверяет, кто еще может ему



помочь. Он оценивает предлагаемые решения, определяя какое из них наиболее полно отвечает его потребностям. В процессе оценки покупатель соотносит каждое решение с собственными ключевыми критериями.

Если продолжить наш пример, мы переходим к сравнению тех машин, которые могут удовлетворить наши потребности: маневренный сити-кар, адекватное потребление бензина, молодежный стиль, полный климат-контроль ну и конечно, бюджет. Какие авто подходят под эти критерии? Действительно, их очень много. Поэтому здесь так же важна роль продавца. Кто сможет переманить клиента на свою сторону?

Для того, чтобы ваше решение было выбрано, нужно не только выявлять критерии покупателя, но также и влиять на них, акцентируя клиента на параметрах, которые выигрышно представляют ваш товар.

### Этап Разрешения Сомнений

Теперь клиент приближается к окончательному решению. Большинство конкурентов отпало на стадии оценки вариантов, однако покупатель все еще может испытывать некоторые сомнения относительно принятия такого значимого решения. Эти сомнения могут касаться последствий, ответственности за решение. В любом случае - они препятствие окончательному решению.

Например, а что я буду делать если машина сломается? Есть ли сервис? А как долго будет идти запчасть? Сколько будет стоить обслуживание?

Поэтому на данной стадии ваша задача выявить и устранить такого рода сомнения, иначе решение так и не будет принято в вашу сторону.

### Этап Внедрения

В большой продаже процесс покупки не заканчивается принятием решения. Теперь наступает этап внедрения данного решения в жизнь, и здесь ваш продукт должен окончательно подтвердить способность решать проблемы покупателя. Возможно, в вашей компании есть установленная процедура реализации решений. Но



какой бы не была процедура, необходимо, чтобы вы оставались в контакте с покупателем на этапе внедрения, обеспечивали максимальное соответствие тому, что было обещано. Небольшие сложности всегда возникают на данном этапе, и они могут вырасти в существенные проблемы, если вы вовремя не исправите их.

### Этап Изменения с течением времени

Рано или поздно все решения устаревают. Изменения в компании клиента или на рынке, технологические новинки и новые сервисы рано или поздно повлияют на баланс, и через какое-то время возникнет новое недовольство - таким образом, цикл начнется еще раз.

Пройдет пять лет и когда-то выбранное и любимое авто все чаще будет ломаться и требовать больше денег в обслуживании, да и выглядеть будет уже не так, как хотелось бы, а появление новых комплектаций на рынке усугубят ощущение неудовлетворенности...

Конечно, в большой компании с разного рода потребностями таких циклов покупки может быть несколько, как и людей, принимающих участие в решении. Переговоры могут начаться в любое время. Но чем эффективнее вы продаете на этапе признания потребностей, тем сильнее будет ваша позиция на переговорах. Чем больше уступок вы дадите в процессе продажи, тем меньше возможностей для маневров у вас останется в переговорах. Слишком ранние переговоры и уступки - это основные ловушки, в которые попадают большинство продавцов.



## 1.2. Создание потребности в изменениях

В каждой встрече с клиентом можно выделить четыре основных этапа. Время, затраченное на каждый этап может быть различным и зависит от ваших отношений с клиентом и стадии цикла покупки. В любом случае, все переговоры идут вокруг потребностей самого клиента. Рассмотрим этапы (рис. 1):



Рис. 1 Этапы встречи с клиентом

**Начальная стадия** подразумевает установление с клиентом контакта, взаимодействия. Если вы активно ищете клиентов и сами выходите на них, этот этап особенно важен для вас, потому что ваш звонок как «снег на голову». Никто вас не ждал и не искал никаких встреч. Однако, звонок может стать и настоящим спасением для клиента, «манной небесной» и чудесным провидением, сулящим решение всех проблем. В любом случае, постарайтесь собрать как можно больше предварительной информации о клиенте. Например, если вы доставляете питьевую воду в офисы, поинтересуйтесь, сколько сотрудников в компании, сколько офисов по городу и с кем работает эта компания сейчас из поставщиков воды. Большинство информации можно

получить из интернета, различных справочников, «желтых страниц», а также выведать у самих сотрудников компании.

**Исследование** самый важный этап в SPIN-продажах, так как именно на этом этапе вы сможете использовать технику задавания ситуационных, проблемных и извлекающих вопросов клиенту. Причем, суть техники не столько в сборе информации, сколько в «раздувании» потребностей клиента. Мы разберем это подробно чуть позже.

**Демонстрация возможностей** также ключевой этап SPIN. Как раз на этом этапе при помощи задавания направляющих вопросов, вы сможете максимально «раздуть» возможную пользу вашего решения для клиента и соответственно - склонить его к выбору.

**Получение обязательств** необходимо для структурирования переговоров. Должно быть четкое понимание сколько времени вы готовы вести переговоры с одним клиентом (для эффективности вашего бизнеса), ведь это время и силы ваших сотрудников. Иногда проще отказаться от долго думающего и сомневающегося покупателя и сделать еще несколько звонков потенциальным клиентам.

Но, конечно, причина еще и кроется во времени вашего влияния на клиента. Чем больше проходит времени, тем сильнее «сдувается» в памяти клиента ваш «розовый шарик» или решение его потребностей.

А теперь более подробно поговорим о видах потребностей клиента. В процессе переговоров клиент может высказать потребность двумя способами: как «скрытую» потребность (СП) или как «явную» потребность (ЯП), при этом порой их почти невозможно отличить и есть опасность совершить ошибку в продажах - слишком рано начать продавать. Даже опытные продавцы иногда путают эти виды потребностей, определить их возможно только не отрывая фраз от контекста беседы.

### ***Почему важно отличать «скрытые» и «явные» потребности?***

В самом начале переговоров при выявлении потребностей клиенты чаще высказывают потребности в виде скрытых. Они звучат как неудовлетворенность или недовольство чем-либо.

Лучшие продавцы помогают клиентам оценить весь негативный эффект текущих проблем и сложностей, таким образом пытаясь усилить желание клиента изменить сложившуюся ситуацию. Рассмотрим отличия СП и ЯП (рис. 2).

### «Скрытые» потребности

Высказывания покупателя, касающиеся проблем, сложностей, возникающих в текущей ситуации. Высказывания, показывающие волнение или недовольство покупателя нынешним положением вещей.

Можно обобщить словами: «У меня проблема с...».

«Я часто не успеваю сделать работу в намеченный срок».

«На этом мы потеряли много денег».

### «Явные» потребности

Однозначное, четкое и ясное высказывание покупателя о том, чего он хочет, что ему нужно.

Можно обобщить словами: «Мне нужно решение...».

«Нам нужен процесс позволяющий удержать уровень отходов на предприятии ниже 40%».

«Мне нужна новая программируемая копировальная машина».

Рис. 2 Отличия СП и ЯП

И «скрытые» и «явные» потребности могут быть как очень «сильными», так и «слабыми». Если вы получаете «сильную» СП не стоит считать, что покупатель обязательно собирается что-то с этим делать. Постарайтесь перевести эту СП в «явную». Попытка предложить решение в ответ на высказанную клиентом СП, в момент, когда покупатель еще не готов действовать, - одна из наиболее распространенных ошибок большинства продавцов.

Представьте житейскую ситуацию - друг вам говорит: «Мы часто ругаемся с женой по мелочам». На что вы сразу тянетесь за визиткой и предлагаете контакты знакомого адвоката...



### Задания на усвоение знаний

**Задание 1.** Классифицируйте «скрытые» и «явные» потребности.

Утверждение	СП/ЯП
1. Моя машина слишком маленькая	
2. Я ищу машину с гидроусилителем руля	
3. Мне нужно ускорить эту производственную стадию на 10%	
4. Меня не удовлетворяет качество, которого мы сейчас достигаем	
5. Наша квартира тесновата	
6. Хотелось бы комнату побольше	
7. Мы хотим купить загородный дом	

**Задание 2.** Какие из перечисленных ниже утверждений справедливы, а какие нет?

Утверждение	Верно/Нет
1. Выявление потребностей - одна из важнейших стадий любой продажи	
2. Вопросы задаются для того, чтобы выявить и развить потребности покупателя	
3. Скрытые потребности - это выражение покупателем своего желания	
4. Покупатель, сталкивающийся с большими трудностями уже готов принять решение	
5. Успешные продавцы отличают скрытые потребности от явных и пользуются этим	
6. Если вы хотите убедить, лучше давать больше информации, чем пытаться ее найти	

## 2. Метод SPIN

### 2.1. Выявление и развитие потребностей

Метод SPIN по своей сути - это метод задавания вопросов клиенту в определенной последовательности (см. рис. 3).

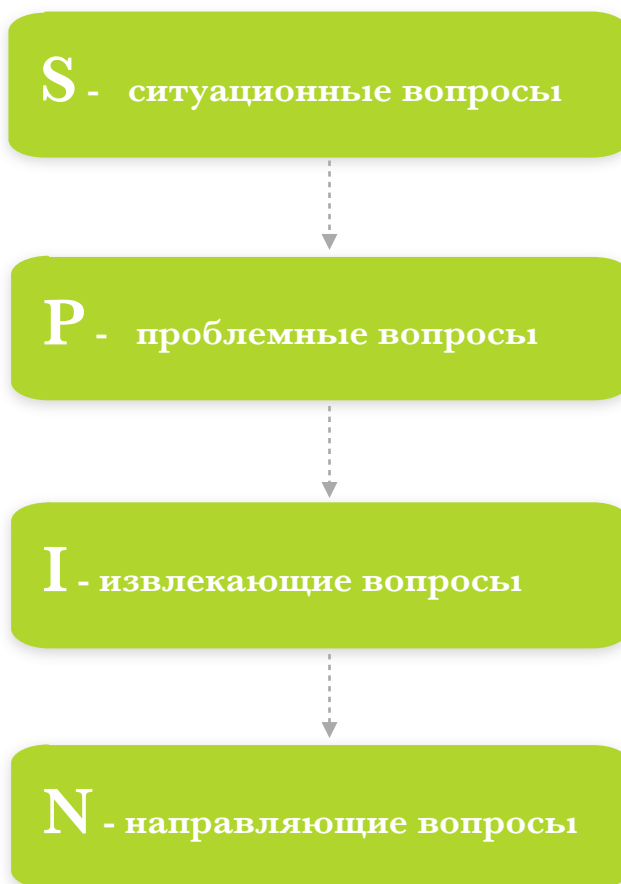


Рис. 3 Связка SPIN-вопросов

Основная сложность у многих продавцов поначалу возникает в формулировке вопросов, в понимании направленности каждого вопроса. Как известно, метод вопросов - мощнейшая техника, которую используют не только в SPIN и продажах, но также в коучинге, философских диспутах (метод Сократа, например), переговорах,

разных видах психологического влияния на человека, да где угодно. Дело в том, что задавая вопросы вы вызываете непосредственно к сознанию клиента, позволяя ему задуматься и самому прийти к необходимому вам результату, без лишнего сопротивления и навязывания покупки. Но это, несомненно, мастерство, которое сложно развить просто прочитав книгу или данное пособие. Однако, быстрые и достаточно мощные результаты дает посещение тренинга, поэтому если вы задались целью всерьез овладеть техникой SPIN - советуем посетить соответствующий тренинг. В данном пособии все же мы стараемся разобрать азы техники задавания вопросов и дать базовое доступное представление о методе SPIN.

### *Как выявить скрытые потребности клиента?*

Для начала необходимо задать нейтральные вопросы о фактах, чтобы прояснить существующую ситуацию. Как раз для это и нужны **ситуационные вопросы**. Но исследования Рэхема выявили, что в неуспешных встречах на эти вопросы приходилась основная доля, что, безусловно, неэффективно. Такие вопросы должны быть в умеренном и необходимом для сбора недостающей информации количестве.



Рис. 4 Цель ситуационных и проблемных вопросов

Следующие в цепочке - **проблемные вопросы**, которые позволяют выявить отношение клиента к существующим фактам, выявить возникающие проблемы, трудности, неудовлетворенность. В любом случае, целью как ситуационных, так и проблемных вопросов является выявление скрытых потребностей клиента (см. рис. 4).

Конечно, важно различать данные типы вопросов (см. рис. 5).

### Ситуационные вопросы

Вопросы, касающиеся содержания действительности или ее условий, т.е. нейтральные вопросы, касающиеся фактов.

«Сколько сотрудников у вас работает?»

«Вы пользуетесь принтером?»

### Проблемные вопросы

Вопросы о проблемах и сложностях, о недовольстве. Вопросы, вскрывающие отношение к фактам.

«Вы довольны работой ваших сотрудников?»

«Как вы оцениваете производительность принтера?»

Рис. 5 Ситуационные и проблемные вопросы

Хотелось бы также внести уточнение - вопросы не всегда используются в связке. Например за вопросом «Сейчас у вас есть машина?» не обязательно должен следовать вопрос «Возникают с ней сложности?», это было бы слишком примитивно. Скорее, в реальном контексте беседы SPIN используется как логика задавания вопросов, когда за чередой ситуационных вопросов, проясняющих действительность, задается ряд проблемных вопросов на отношение к выявленным фактам, как раз для того, чтобы «нащупать» скрытую пока даже для самого клиента потребность.

Если вы наконец попали в цель, «нащупали» то, что для клиента важно, пора переходить к извлекающим вопросам и «раздуть» скрытую потребность клиента с помощью извлекающих вопросов.

## *Как развить скрытые потребности клиента?*

Вопросы, которые расширяют потребность, связывая ее с другими возможными проблемами, называются **извлекающими**. Такие вопросы позволяют построить причинно-следственные связи от возникшей проблемы или гипотетически возможной (см. рис. 6).

### **Извлекающие вопросы**

Вопросы о последствиях, влиянии или эффекте тех или иных проблем покупателя.

«Как отражается уровень брака на доходности?»

«Скажите, а необходимость частой замены картриджа, отвлекает сотрудников от работы?»

Рис. 6 Извлекающие вопросы

Таким образом, извлекающие вопросы помогают определить нужны ли изменения, ведь любое изменение имеет определенную цену. Люди сопротивляются изменениям до тех пор, пока не поверят, что цена настоящего больше, чем то, что они заплатят за изменения. Извлекающие вопросы помогают убедиться в том, что клиент осознает стоимость последствий текущей ситуации, если она останется неизменной. Чтобы найти источники извлекающих вопросов, подумайте о влиянии проблем на другие сферы жизни человека, бизнес-процессы, на других людей, на затраты. Каждая из этих областей может быть исследована более подробно. Если вы представляете на рынке услугу или товар для сегмента B2B, не забывайте и о личных последствиях для человека, с которым ведете переговоры, даже в том случае, если не собираетесь задавать о них вопросы. В целом постарайтесь построить причинно-следственные связи последствий проблемы (см. рис. 7). Заранее заготовленная подобная схема позволит вам сориентироваться при встрече и задать более глубокие извлекающие вопросы клиенту.



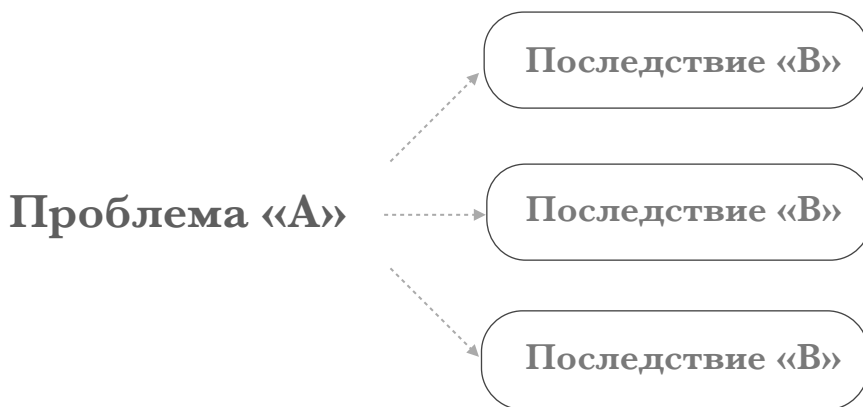


Рис. 7 Схема проблемы и возможных отрицательных последствий

Возьмем наш старый пример с личным авто. Скрытая потребность может быть сформулирована так «Я часто опаздываю на работу добираясь на метро, а потом на маршрутке». Соответственно, проблема «А» - большие затраты времени на дорогу. От нее могут исходить следующие последствия «В»: не высыпаюсь, не успеваю в спортзал или забрать ребенка с детского сада, утомляюсь, раздражаюсь, не лоялен к компании в которой работаю и т.д.

Если задавать вопросы, учитывая последствия проблемы, гораздо проще будет развить скрытые потребности клиента. Например: «Как затраты времени влияют на ваш сон? Сколько часов сна съедают разезды? На чем еще отражаются затраты времени на дорогу?». В данном примере мы продемонстрировали технику построения извлекающих вопросов, основанную на возможных последствиях для покупателя (см. рис. 8).

### I - извлекающие вопросы

- ~ Ведет ли проблема «А» к последствию «В»?
- ~ В чем именно состоит «В»? Насколько велико «В»?
- ~ Как еще, где отражается проблема «А»?

Рис. 8 Техника построения извлекающих вопросов с учетом последствий проблемы



Обратите внимание, что мы намеренно ищем негативные последствия, которые потом и будем решать с помощью своего товара или услуги.

Эффективное слушание - это ключ к установлению хороших взаимоотношений. Но хорошее слушание - это не просто впитывание той информации, которой делится с вами клиент, это еще и способность «слышать между строк», улавливать информацию о взаимоотношениях, ощущениях, страхах, в том числе и скрытую информацию. Рассмотренная техника поможет продемонстрировать покупателю, что вы не просто слушаете, а действительно уделяете ему все свое внимание.

Поначалу все это может казаться слишком сложным, но поверьте, это не так. Если вы работаете, например, продавцом недвижимости и представляете коттеджи на рынке, то вы несомненно из сотен своих встреч уже знаете какие основные отрицательные последствия клиенты могут иметь со своей текущей недвижимостью. Маленькая площадь может отражаться на готовности завести второго ребенка, на взаимоотношениях и психологическом климате в семье, аллергических заболеваниях, невозможности завести домашнее животное и так далее и так далее. В любом случае, нам как продавцу надо с чем-то работать, необходимо какую то проблему покупателя решать. Поэтому уже давно представляя на рынке какой-то товар или услугу простроить возможные негативные последствия от текущих проблем не составит для вас труда, но даже если у вас за спиной огромный опыт, схема на бумаге позволит более качественно проработать все варианты и быть готовым вести переговоры на высоком уровне вовлеченности в проблемы клиента.

### Задания на усвоение знаний

**Задание 3.** Какие из перечисленных ниже вопросов вы бы отнесли к ситуационным, а какие к проблемным?

Утверждение	СВ/ПВ
1. Сколько времени ваш поставщик исполняет заказ?	
2. С какой компанией по доставке воды вы сотрудничаете?	
3. Что было решающим при выборе партнера?	
4. Возникают ли у вас какие-то проблемы с гарантийным обслуживанием?	
5. Возникают ли сложности у сотрудников при снятии копий документов?	
6. Скажите, волнует ли вас вопрос удобства обслуживания?	
7. Устраивают ли вас сроки гарантийного обслуживания?	
8. Довольны ли вы скоростью решения ваших вопросов?	
9. Как вы относитесь к тому, что сотрудники тратят полдня только на копирование документов?	
10. Не могли бы вы рассказать мне немного больше о специфике работы с вашим партнером?	

**Задание 4.** Какие из перечисленных ниже вопросов являются проблемными, а какие извлекающими?

Утверждение	ПВ/ИВ
1. Довольны ли вы производительностью этого станка?	
2. Наверное, вы получаете жалобы от клиентов в связи с низкой производительностью?	
3. Вы говорите у вас ненадежные станки, а вы оценивали, сколько средств вы тратите ежегодно на их ремонт?	
4. Какие сложности у вас возникают при замене подшипников?	



**Задание 5.** Какие из перечисленных ниже утверждений справедливы, а какие нет?

Утверждение	Верно/Нет
1. Если покупатель говорит о проблеме, которую вы в состоянии решить, вы должны незамедлительно предложить решение	
2. Цель извлекающих вопросов развить и расширить представление покупателя о возможных последствиях его проблемы	
3. Ситуационные вопросы более эффективны по сравнению с извлекающими	
4. Лучше всего задавать извлекающие вопросы в самом начале встречи, пока не выявлены проблемы	
5. Большинство людей находят, что задавать извлекающие вопросы труднее, чем ситуационные и проблемные	
6. Цель проблемных и извлекающих вопросов в том, чтобы выявить и развить скрытые потребности	

## 2.2. Развитие восприятия ценности клиентом

Покупатель может сразу озвучить явную потребность, и тогда вам придется просто ее развить. Развитие подразумевает, что вы понимаете, какая именно проблема лежит в основе явной потребности и уверены в том, что запрашиваемое клиентом решение вам по силам удовлетворить. Кроме того, вы должны быть уверены в том, что проблема достаточно существенна для того, чтобы ее стоило решать.

Но может быть и так, что явная потребность все еще не озвучена клиентом, а значит ее потребуется вывить.

### *Как выявить явную потребность клиента?*

От скрытой потребности переходите к вариантам возможных решений, а также пользы, которую несут в себе эти решения. Подводите итоги и структурируйте беседу для того, чтобы подтвердить, что проблемы действительно достаточно серьезные. Для этого используйте направляющие вопросы, которые помогут покупателю увидеть ценность ваших продуктов, услуг или способа работы (рис. 9).



Рис. 9 Цель направляющих вопросов

Вопросы про то, что клиент получит в результате решения его проблем - это и есть **направляющие вопросы**. При этом получить он должен больше чем то, что он заплатит. Условно это можно представить в виде весов (см. рис. 10). Наша задача с помощью направляющих вопросов повысить ценность решения.

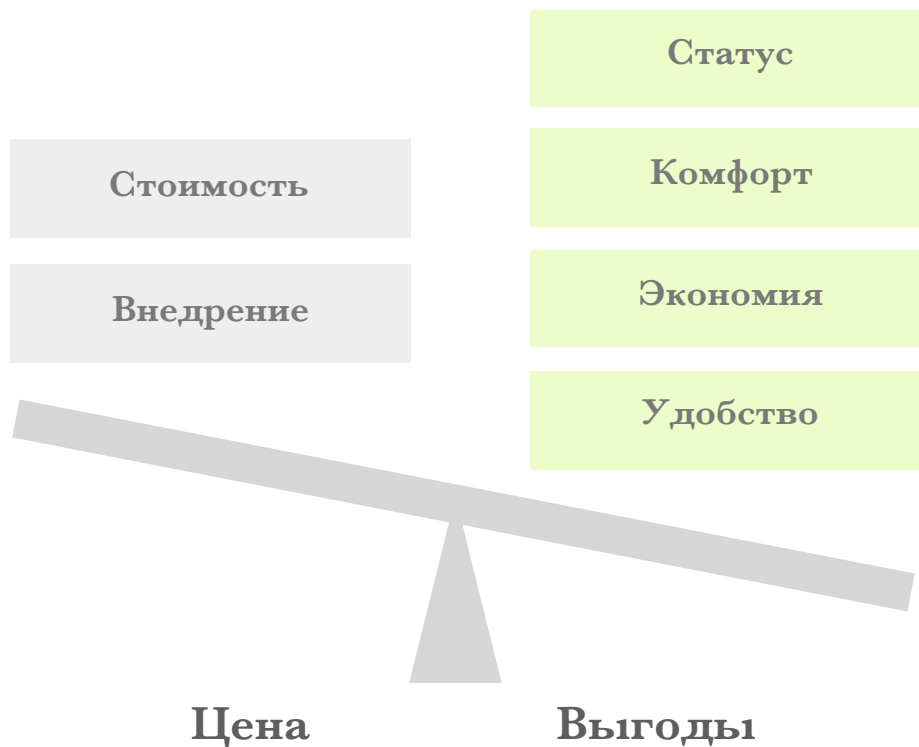


Рис. 10 SPIN-весы

Направляющие вопросы о том - «А оно того стоит?». Самое важное, что этот последний тип вопросов в методе SPIN призван раскрыть для покупателя положительные последствия от представляемого товара и дать возможность самому клиенту додумать их.

Рассмотрим примеры направляющих вопросов (см. рис. 10).

### Направляющие вопросы

Вопросы, цель которых найти явную потребность или выявить пользу и значимость решения для клиента.

«Вы бы хотели снизить уровень брака?»

«Если вам удастся сэкономить 100000 рублей, на что бы вы смогли потратить эти средства?»

Рис. 11 Направляющие вопросы

### *Как развить восприятие ценности решения клиентом?*

Чтобы построить направляющие вопросы, воспользуемся той же схемой причинно-следственных связей, что и для извлекающих вопросов, но последствия теперь должны быть положительные и исходящие из решения (см. рис. 12). Эта схема по сути является зеркальным отражением предыдущей.

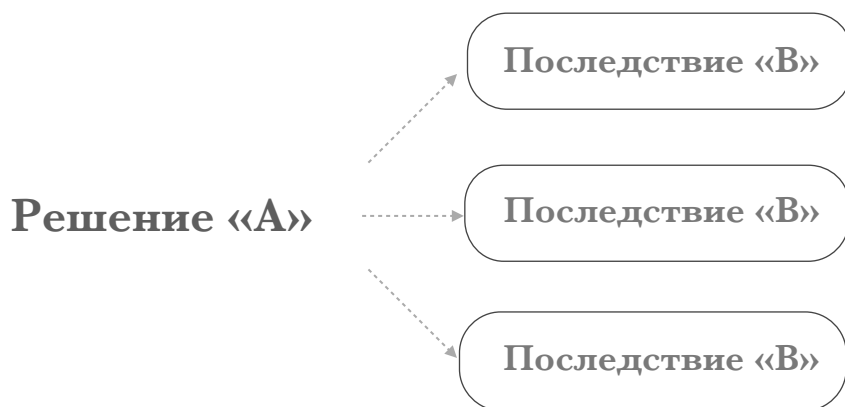


Рис. 12 Схема решения и возможных положительных последствий

Вернемся к примеру с машиной. Явная потребность - «Приобретение автомобиля». Направляющие вопросы выстроенные по этой схеме будут звучать так: «Личный автомобиль позволит вам сэкономить время на дорогу до работы? Давайте посчитаем, сколько примерно времени вы сможете сэкономить в неделю? Какие еще возможности предоставит вам личный автомобиль?» (см. рис. 13).

**N** - направляющие вопросы

- ~ Ведет ли решение «А» к последствию «В»?
- ~ В чем именно состоит «В»? Насколько велико «В»?
- ~ Как еще, где отражается решение «А»?

Рис. 13 Техника построения направляющих вопросов с учетом последствий решения



Это почти переформулированные извлекающие вопросы, только в русло открывающихся возможностей и выгод от решения. Важно понимать, что вопросы должны быть уместны и отталкиваться от конкретной ситуации клиента.

Подумайте, какую ценность несет ваше решение для других областей бизнеса компании или других сфер жизни клиента.

При формулировании направляющих вопросов не должно возникнуть особых сложностей, ведь каждый продавец отлично знает преимущества своего товара и готов говорить о них часами. На этом этапе, наконец то, вы будете вознаграждены за терпение и внимание к своему клиенту и сможете в формате вопросов направить клиента на те решения и положительные последствия, которые дает ваш товар или услуга. Будьте осторожны при этом, это не презентация, вы только задаете вопросы, думать о представляющихся возможностях будет сам покупатель. Протяните нитку решения и следствий, накидайте те последствия с помощью вопросов, о которых говорил клиент ранее как о возможных сложностях. Теперь самое время их разрешить.



### Задания на усвоение знаний

**Задание 6.** Какие из перечисленных ниже утверждений справедливы, а какие нет?

Утверждение	Верно/Нет
1. Клиент, понимающий серьезность проблемы, всегда захочет принять предложение	
2. Цель направляющих вопросов состоит в том, чтобы отвлечь внимание покупателя от самих проблем и сосредоточиться на возможных решениях и ценности данных решений для покупателя	
3. Лучше не задавать направляющие вопросы до тех пор, пока не будут выяснены и развиты проблемы покупателя	
4. Вы никогда не должны задавать направляющие вопросы после того, как клиент выразил явную потребность	
5. Различие между извлекающими и направляющими вопросами заключается в том, что извлекающие вопросы развивают решение, в то время как направляющие вопросы развивают проблему	

**Задание 7.** Какие из перечисленных ниже вопросов вы бы отнесли к извлекающим, а какие к направляющим?

Утверждение	ИВ/НВ
1. Итак, вы бы хотели ускорить процесс создания документов без расширения штата?	
2. Скажите, а проблемы с качеством сырья ведут к росту количества отказов?	
3. Каким образом низко-ароматический раствор поможет увеличить вам долю на рынке?	
4. Увеличение кредитной линии вдвое поможет вам стабилизировать обороты. Скажите, а в чем еще вам может помочь увеличение кредита?	
5. Прав ли я, утверждая, что эта проблема в итоге ведет к спаду производительности?	



## Заключение

В данном учебном пособии мы осветили азы SPIN-метода и постарались дать общее представление о переговорах по нему. Подробно ознакомиться с техникой задавания вопросов, применить ее и получить обратную связь возможно только в тренинговом формате, обратите внимание, что не все бизнес-тренеры могут проводить эту программу и следите за нашими анонсами на сайте фонда и сайте АНО «Ливингстон».

Так же советуем к прочтению первоисточники - книги Нила Рекхэма (см. рекомендуемая литература).

В конце пособия содержится ключ ко всем заданиям с подробными комментариями и объяснениями. Проверьте свое понимание.

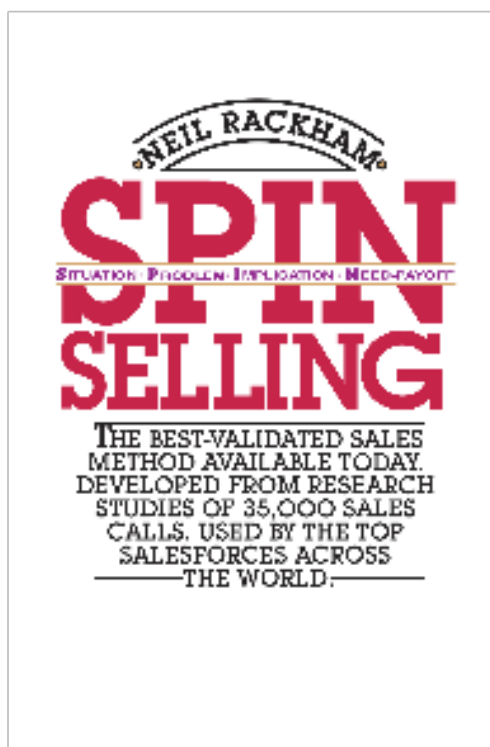
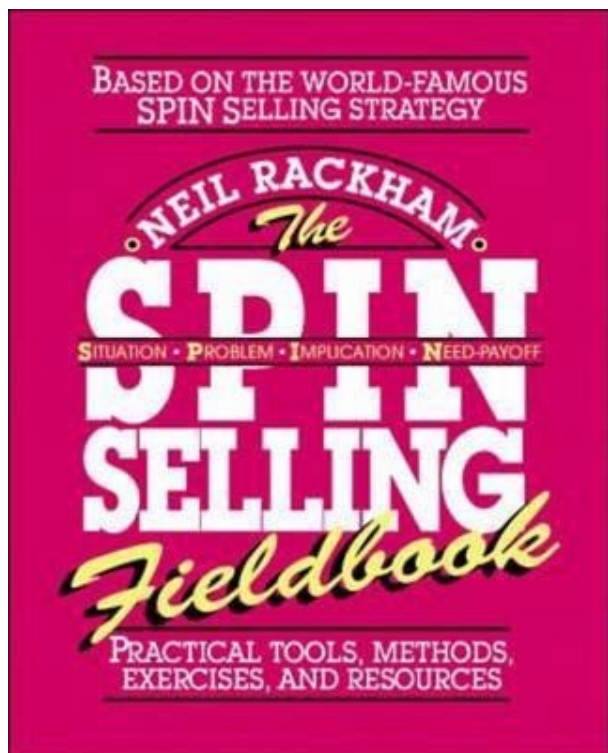
И наконец, завершает это пособие «шпаргалка» - список заготовленных вопросов, который позволит вам попробовать применить метод на практике в реальном общении с вашими клиентами.

Желаем вам удачи! И всегда готовы проконсультировать вас по всем вопросам вашего бизнеса.

С уважением, команда АНО «Академия современного образования Ливингстон».

## Рекомендуемая литература:

1. СПИН-продажи, Нил Рекхэм / Манн, Иванов и Фербер, 2014
2. СПИН-продажи. Практическое руководство, Нил Рекхэм / Манн, Иванов и Фербер, 2015
3. Стратегия работы с клиентами в больших продажах, Нил Рекхэм / НИРРО, 2004



## Ключ к заданиям:

### Задание 1.

1. СП	Утверждение касается существующей машины и не является выражением конкретного желания.
2. ЯП	«Я ищу...» - иными словами: я хочу.
3. ЯП	Это вновь выражение желания.
4. СП	Это выражение неудовлетворения.
5. СП	Больше напоминает жалобу.
6. СП	«Хотелось бы» не выражает явного намерения.
7. ЯП	Явное намерение.

### Задание 2.

1. Верно	Если покупатель не испытывает сильной потребности, то ваше решение не окажет на него сильное влияние. Если вы не будете задавать вопросов, вы не сможете выявить и развить потребности. Вот почему вопросы так важны.
2. Верно	Очень много продаж не состоялось именно по причине плохой работы на этом этапе. Наиболее существенная разница между успешными и неуспешными продавцами, которую Nuthwaite наблюдала в исследованиях, заключалась именно в том, как по-разному они исследуют потребности.
3. Неверно	Наоборот. И это важно, потому что вы должны по-разному работать со скрытыми и явными потребностями. Скрытые потребности - это высказывания покупателя, касающиеся проблем, сложностей и т.д. Явные потребности - это высказывания, выражающие желание покупателя. На стадии исследования вы задаете вопросы, выявляя скрытые потребности, затем с помощью дальнейших вопросов развиваете их до сильных желаний, иными словами до явных потребностей.
4. Неверно	Количество людей, сталкивающихся с проблемами и при этом прячущих голову в песок, огромно. Основная сложность для продавца здесь заключается в том, чтобы понять, когда же покупатель действительно готов. Ориентиром может служить выражение явной потребности.
5. Верно	Исследования показали, что эффективные продавцы интуитивно определяли разницу между скрытыми и явными потребностями. Они также обладали навыком развития скрытых потребностей и делали это.
6. Неверно	Исследования показывают, что успешные продавцы задают много вопросов. Задавать вопросы намного более эффективно, с их помощью вы направляете собеседника, а убеждают они себя сами.

### Задание 3.

1. СВ	Ответ на этот вопрос дает нам информацию.
2. СВ	Факт.
3. ПВ	Ответ на этот вопрос позволит понять, что важно при выборе партнера для этого клиента. А значит это вопрос про отношение.
4. ПВ	Явно проблемный вопрос, понятно из формулировки.
5. ПВ	Ответ позволит понять текущие проблемы.
6. ПВ	То, что волнует является важным.
7. ПВ	Ответ позволит понять отношение к факту, значит вопрос проблемный.
9. ПВ	Вопрос выясняет отношение самого лица принимающего решение к проблемам сотрудников. Сами по себе проблемы сотрудников не являются проблемой компании.
10. СВ	Ответ на этот вопрос позволит узнать текущее положение дел.

### Задание 4.

1. ПВ	Уточнение предмета недовольства.
2. ИВ	Этот вопрос расширяет и развивает проблему, которая уже была выявлена.
3. ИВ	Снова развитие проблемы, но в это раз для того, чтобы оценить ее в количественном выражении.
4. ПВ	Продавец изучает скрытую потребность.

### Задание 5.

1. Неверно	Ужасно соблазнительно, правда? Наилучшие продавцы предлагают решение на поздних стадиях продажи, после того, как потребности развиты. Прежде чем вы предложите решение, лучше предварительно перевести скрытые потребности в явные.
2. Верно	Извлекающие вопросы очень эффективно помогают покупателю понять все последствия его проблемы. Задавая извлекающие вопросы, вы заставляете покупателя задуматься обо всех сложностях, расходах и т.д., которые являются прямым следствием возникшей у него проблемы и которые до встречи с продавцом, возможно, были неочевидны.

3. Неверно	Поскольку ситуационные вопросы не сильно влияют на клиента, то чем больше вы задаете таких вопросов, тем больше рискуете наскучить покупателю. А вот извлекающие вопросы заставляют клиента задуматься. Задавая их, вы демонстрируете: беспокойство тем, как отразятся на клиенте его проблемы; понимание коммерческих сложностей и их последствий.
4. Неверно	Извлекающие вопросы, по своей природе, могут быть заданы лишь после того, когда выявлена проблема. Их целью является развитие проблемы так, чтобы клиент прочувствовал ее значение, поэтому извлекающие вопросы не должны появляться слишком рано.
5. Верно	К сожалению, это правда. Гораздо труднее задавать извлекающие вопросы, нежели ситуационные или проблемные. Для того, чтобы задать хороший извлекающий вопрос вам необходимы: план, а он не появляется сам собой; понимание бизнеса (вы должны понимать, почему данная проблема может быть важна для клиента и какие факторы могли бы сделать ее более значимой), хорошее понимание использования (вы должны знать для решения каких проблем предназначены ваши продукты или услуги, чтобы вы смогли сформулировать вопросы, наиболее подходящие для развития скрытых потребностей).
6. Верно	Чтобы начать процесс продажи, мы должны помочь клиенту увидеть, что значимость проблемы перевешивает затраты на ее устранение. Для этого мы должны помочь покупателю: установить существование трудностей при помощи проблемных вопросов; уточнить характер и степень проблемы через последующие уточняющие проблемные вопросы, которые позволяют определить «количественное выражение» проблемы или исследовать, почему проблема возникла; развить восприятие серьезности проблемы, используя извлекающие вопросы, чтобы связать выявленную проблему с другими потенциальными проблемами.

### Задание 6.

1. Неверно	Иногда жить с проблемой, даже если она серьезная, кажется легче, чем решать ее. Бывает так, что сама проблема деморализует людей и делает их неспособными к принятию решения. Стремление к решению не обязательно. Размер проблемы - руководящий фактор, но не гарантия. Осознать проблемы недостаточно: поэтому вам придется активно добиваться от клиента желания что-либо менять.
2. Верно	Когда вы задаете направляющий вопрос, например: «Почему было бы полезно увеличить скорость оборота наличных?», вы стимулируете покупателя к переключению внимания с проблемы на ее решение, а также к размышлению о том, чем это решение может помочь описанию того, каким образом ваш продукт может стать выгодой.
3. Верно	Направляющий вопрос в самом начале встречи сфокусирует слишком рано внимание клиента на ваших решениях. И вы получаете разговор о вашем продукте, а не о потребностях клиента. Такая последовательность снижает возможность исследования проблем и их последствий, а, следовательно, снижает ценность решения. Несмотря на то, что направляющие вопросы могут помочь вам вызвать начальный интерес клиента, все же лучший момент наступает после того, как вы и ваш клиент изучили все проблемы и их значения.



4. Неверно	Направляющие вопросы могут быть заданы до и после высказывания явной потребности для: определения существования явной потребности путем выяснения, заинтересован ли клиент в решении; уточнения явной потребности, спрашивая, почему и насколько важна потребность или определяя ценность или полезность решения; развития, после того, как явная потребность была идентифицирована и уточнена, всегда стоит задать развивающий направляющий вопрос, чтобы обнаружить, не ли других областей, в которых помогло бы ваше решение.
5. Неверно	Извлекающие вопросы сосредоточены на проблеме, они развивают проблему так, чтобы она стала более значима для клиента. Направляющие вопросы сосредоточены на решении, они переключают внимание клиента на решение.

### Задание 7.

1. НВ	Направляющий - выяснение явной потребности.
2. ИВ	Вопрос сосредоточен на проблеме - скрытая потребность развивается прежде, чем перейти к решению.
3. НВ	В отличие от предыдущего вопроса, этот вопрос сосредоточен на решении, так как задается клиенту, чтобы уточнить области выгод.
4. НВ	Этот пример показывает, как направляющий вопрос может развить область выгод.
5. ИВ	Попытка развить проблему, связав это с другой потенциальной проблемной областью (производительность).

# Рекомендация: вопросы SPIN

Разнообразие формулировок заставит звучать вопросы естественнее.

## Проблемные вопросы:

Как вы относитесь?  
Как вы оцениваете?  
Беспокоит ли вас, что?  
Насколько трудно...?  
Существует ли риск...?  
Какого рода проблемы возникнут при...?  
Насколько вы довольны...?  
Вы удовлетворены уровнем...?  
Тяжело справиться с...?  
Насколько успешно вы справляетесь с...  
Какого рода сложности возникают у вас при...?  
Беспокоит ли вас такой высокий уровень...?  
Когда X достигает критического уровня...?  
Справляется ли оборудование со всеми необходимыми вам функциями?  
Другие покупатели говорили, что Y - это проблема - вы тоже так считаете?

## Извлекающие вопросы:

Как часть вы получаете результаты X в проблемах с Y?  
Ведет ли это к проблеме с X?  
Вы считаете, что это может сказаться на X?  
Как это влияет на X?  
Когда это случается, влечет ли это за собой X?  
Какие последствия это за собой влечет?  
Имеет ли это существенное влияние на X?  
Как это отражается на X?  
Вы говорите, что у вас проблемы с X, ведет ли это к Y?  
Я правильно понимаю, что когда возникают проблемы с X, это иногда сказывается на Y?

## Направляющие вопросы:

Почему X так для вас важно?  
Какого рода экономию принесет X?  
Что вы считаете наибольшими выгодами Y?  
Насколько полезным было бы уменьшить X, скажем на 10%?  
Если бы вы могли устранить потребность в Y, чем конкретно это помогло бы?  
Насколько важна реализация X?  
Чем еще Y вам поможет?  
Если ли еще области, в которых Y помогло бы?  
Поможет ли Y достичь еще каких-нибудь X?  
Видите ли вы какие-нибудь выгоды в отделе X?  
Что еще, по вашему мнению, будет наиболее важным с точки зрения экономии для отдела X?  
Будет ли Y еще и полезным для X?