

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 задушевных 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 недорогие 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 попутчику 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 атлеты 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 осуществляют 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 таможи 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, пытаясь 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 таможи, 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 таможи 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, компания 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 10 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 Бернард 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 привык. 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.