**Использование вопросов для выявления скрытых потребностей в продажах**

Нил Рекхэм (Neil Rackham), доктор психологии, основатель исследовательской группы Huthwaite Inc., консультирующей ряд ведущих американских компаний, включая Honeywell, Kodak и Motorola

Успешные встречи обычно начинаются с ситуационных вопросов, с помощью которых можно получить исходную информацию. Однако опытные люди быстро переходят к проблемным вопросам, которые выявляют скрытые потребности и помогают заключить сделку.

Одни вопросы оказывают больше влияния, чем другие. Но какие именно? Можем ли мы классифицировать вопросы таким образом, чтобы помочь самим себе выстроить более действенную модель навыков задавания вопросов? Это предполагает существование двух типов вопросов:

Выявляющие вопросы, которые задаются покупателям, об их проблемах или скрытых потребностях.

Развивающие вопросы, которые развивают выявленные скрытые потребности до уровня явных.

Идея найти спонсора для начального исследования оказалась достаточно привлекательной, и мы обратились в крупную международную компанию. Руководство компании разрешило нам ездить вместе с их продавцами и наблюдать использование вышеуказанных вопросов во время встреч по продажам. Вот какие выводы мы сделали из этого предварительного исследования:

Выявляющие вопросы теснее связаны с успехом мелких продаж. И не удивительно — скрытые потребности лучше прогнозируют успех мелких продаж, поэтому вопросы, выявляющие скрытые потребности, должны оказывать большее влияние на успех именно мелких продаж.

Оказалось, что существует больше одного типа выявляющих вопросов. Дальнейшее исследование должно определить эти подтипы и установить, какие из них теснее всего привязаны к успеху.

Развивающие вопросы, безусловно, важны и имеют более сильную привязку к успеху, чем выявляющие вопросы. Однако идентифицировать развивающий вопрос крайне сложно, поэтому эта категория требует тщательной проверки, если мы хотим получить работающую структуру постановки вопросов.

Сначала мы решили подробно рассмотреть более простую проблему. Какие есть подтипы выявляющих вопросов и как эти подтипы связаны с успехом?

**Ситуационные вопросы**

Мы обнаружили, что в самом начале встречи по вопросу продажи, особенно с новыми клиентами или покупателями, вопросы образуют определенный паттерн. Предположим, к примеру, вы встречаетесь со мной в первый раз. Какие вопросы вы зададите? Возможно, вы захотите узнать что-то обо мне, поэтому зададите вопросы вроде: «Какую должность вы занимаете?», «Как долго вы работаете на этом месте?», «Вы принимаете решения о покупке?» или «Какие ваши цели в этой области?». Вы также можете захотеть получить информацию о моем бизнесе, т е. задать вопросы типа: «Чем вы занимаетесь, каким делом?», «Ваш бизнес процветает или сокращается?», «Каков ваш годовой объем продаж?» или «Сколько человек у вас работают?» Чтобы понять, как у меня организована работа, вы задаете, например, такие вопросы: «Какое оборудование вы используете в настоящее время?», «Как долго вы им пользуетесь?», «Вы его купили или взяли в аренду?» или «Сколько человек используют это оборудование?».

Что общего между этими вопросами? Каждый из них запрашивает информацию, факты и историю о существующем положении дел (ситуации) конкретного покупателя. Мы назвали эти вопросы, соответственно, ситуационными вопросами.

Ситуационные вопросы являются неотъемлемой частью большинства встреч по поводу продаж, особенно тех, которые находятся на ранней стадии цикла продаж. Что мы выяснил об этих вопросах в результате исследования?

Ситуационные вопросы не оказывают положительного влияния на успех. В успешных встречах продавцы задают меньше ситуационных вопросов, чем в неуспешных.

Неопытные продавцы чаще задают ситуационные вопросы, нежели сотрудники с большим опытом.

Ситуационные вопросы являются неотъемлемой частью опроса, но пользоваться ими нужно осторожно. Успешные продавцы задают не много таких вопросов, причем каждый заданный вопрос имеет определенную цель или фокус.

Если покупателям задавать слишком много ситуационных вопросов, они вскоре начинают скучать и проявлять нетерпение.

Эти находки легко объяснимы. Спросите себя — кто получает выгоду от ситуационных вопросов, продавец или покупатель? Понятно, что продавец. Занятой покупатель обычно не испытывает особого восторга и радости, подробно описывая продавцу текущую ситуацию в его бизнесе. Особенно это относится к профессиональным покупателям и агентам по закупкам. Однажды мне пришлось несколько недель работать с покупателями из центрального офиса по закупкам компании British Petroleum. Даже будучи в роли нейтрального наблюдателя, я внутренне стонал, видя, как один за другим продавцы говорят одно и то же: «Расскажите о вашем бизнесе» или «Через какие этапы вы проходите, принимая решение о покупке?». Не знаю, как покупателям удалось остаться в здравом уме и терпеливо день за днем отвечать на одни и те же вопросы. Я склонен верить, что в аду есть отдельное место для вредных продавцов, где они проведут вечность, будучи вынуждены отвечать на собственные ситуационные вопросы.

Почему обнаружилось, что неопытные продавцы задают больше ситуационных вопросов, чем опытные сотрудники? По-видимому, потому что ситуационные вопросы кажутся безопасными и их легко задать. Когда я еще очень мало знал о продажах, то во время встречи больше всего беспокоился о том, чтобы не обидеть покупателя. А поскольку ситуационные вопросы кажутся такими безобидными, я задавал их в большом количестве. К сожалению, к тому времени я еще не отыскал великую истину продаж, которая гласит, что нельзя надоедать покупателям, заставляя их совершить покупку. Самый же большой недостаток ситуационных вопросов состоит в том, что, с точки зрения покупателя, они скучны и занудны.

Означает ли это, что не следует задавать ситуационные вопросы? Нет — ибо без них вы не сможете продать. Исследование показывает, что успешные продавцы не задают ситуационных вопросов. Они готовятся к встрече заранее и с помощью тщательного предварительного планирования исключают многие фактологические вопросы, которые могут надоесть покупателю.

По мере приобретения опыта поведение продавца меняется. Он больше не тратит основную часть встречи на сбор информации о текущей ситуации покупателя, а вместо этого задает вопросы из другой сферы.

**Проблемные вопросы**

Опытные продавцы вероятнее зададут вопрос типа: «Довольны ли вы имеющимся у вас оборудованием?», «Каковы недостатки существующего способа управления?», «Не сложно ли справляться с пиковыми нагрузками с помощью существующей у вас системы?» или «Есть ли у вас проблемы с надежностью этой старой машины?».

Что общего у всех этих вопросов? Каждый из них исследует проблемы, трудности и недовольства. Каждый предлагает покупателю огласить какие-то скрытые проблемы. Мы называем такие вопросы проблемными.

Наше исследование обнаружило, что:

Проблемные вопросы сильнее связаны с успехом продажи, чем ситуационные.

В небольших продажах эта привязка очень сильна — чем больше проблемных вопросов задаст продавец, тем больше у него шансов на успешное завершение встречи.

В крупных продажах, однако, проблемные вопросы оказывают меньшее влияние на успех продажи. Не существует доказательств, что с увеличением числа проблемных вопросов можно повысить эффективность продаж.

Соотношение ситуационных и проблемных вопросов, задаваемых продавцами, зависит от опытности продавца. Опытные продавцы задают больше проблемных вопросов.

Давайте рассмотрим повнимательнее, что же означают эти находки. Вряд ли кого-то удивит, что проблемные вопросы действуют лучше, чем ситуационные. Если вы не в состоянии решить проблему вашего покупателя, то основания для продажи не существует. Но если вы выявляете проблемы, которые способны решить, то таким образом потенциально предоставляете покупателю то, что ему необходимо.

Опыт и проблемные вопросы. Легко понять, почему опытные продавцы задают меньше ситуационных вопросов и больше проблемных. Помню, как это случилось со мной во время продажи, и, возможно, у вас тоже есть подобные воспоминания. Когда я был молод и неопытен, типичная продажа в моем исполнении состояла из такого количества ситуационных вопросов, сколько позволял задать покупатель. Потом, когда на лице покупателя неминуемо появлялось застывшее выражение, сопровождаемое признаками нетерпения, я переставал спрашивать и начинал рассказывать о характеристиках того продукта, который предлагал. Если бы в тот момент мне предложили спросить покупателя о его проблемах, я бы сделал это с трудом. Мои покупатели выказывали признаки нетерпения даже при «безопасных» ситуационных вопросах, поэтому я ни за что не хотел рисковать и продолжать расстраивать их потенциально неприятными проблемными вопросами. Однако настал день, когда я собрался с духом и принялся спрашивать покупателей об их проблемах. К моему удивлению, вместо раздражения они сидели и внимали. Мои встречи улучшились, и вскоре я начал посвящать большую часть встречи вопросам о проблемах и меньшую — выяснению бесконечных ситуационных подробностей. Большинство опытных людей, с которыми я разговаривал, могут припомнить похожий перелом в собственных продажах.

Проблемные вопросы в крупной продаже. Действительно, проблемные вопросы сильнее влияют на успех мелких продаж, но, тем не менее, по мере увеличения размера продажи они становятся неотъемлемой частью успешного исследования. В конце концов, если вы не способны выявить ни одной проблемы, которую можете решить, то у вас нет основания для установления деловых отношений с этим покупателем. В крупных продажах, как мы убедимся позднее, существуют другие, более мощные типы вопросов, однако именно проблемные вопросы дают исходный материал, на котором строится остальная часть встречи. При обучении продавцов по работе с крупными клиентами мы, как правило, начинали с анализа того, как они формулируют проблемные вопросы.

Непростой вопрос. Почему проблемные вопросы должны влиять на мелкие продажи сильнее, чем на крупные? Обратимся к данным исследования. Проанализировав 646 мелких продаж, мы обнаружили, что в успешных встречах уровень проблемных вопросов в два раза выше. Когда же мы научили людей, торговавших более дешевыми товарами, чаще задавать проблемные вопросы, объем их продаж значительно вырос.

Однако проблемные вопросы намного слабее влияют на успех крупных продаж. Это объясняется тем, что скрытые потребности не прогнозируют успех в крупных продажах. Цель проблемных вопросов — выявить скрытые потребности, поэтому если эти потребности не прогнозируют успех крупной продажи, то же самое не будут делать и проблемные вопросы.

Интересное исключение. Несмотря на то, что проблемные вопросы в общей массе влиятельнее в мелких продажах, чем в крупных, есть одно интересное исключение. Массаки Имаи, президент корпорации Cambridge Corporation, совместно с нами провел в Японии несколько экспериментов. На Западе вполне приемлема ситуация, когда продавец расспрашивает покупателей об их проблемах, для японской культуры такой вариант не подходит. Всегда есть риск обидеть или оскорбить человека, предположив, что у него — в данном случае покупателя определенного социального статуса — есть проблемы. Из-за этих культурных различий японские продавцы, по сравнению с западными коллегами, всегда задают очень мало проблемных вопросов. Однако хотя проблемные вопросы и сложно задавать, есть ли доказательства их связи с успехом продаж в Японии? Работая с конструкторским отделением Fuji Xerox, Имаи обнаружил, что, вопреки трудностям с задаванием проблемных вопросов, их количество в среднем выше в успешных встречах. Группа продавцов, обучавшаяся навыкам исследования, куда были включены и проблемные вопросы, повысила уровень продаж на 74% по сравнению с не прошедшей обучение контрольной группой. В этом случае проблемные вопросы были сильно связаны с успехом крупной продажи.

Возвращаясь к нашим поискам успешной стратегии задавания вопросов, отметим следующие доказательства:

Успешные встречи обычно начинаются с ситуационных вопросов, с помощью которых можно получить исходную информацию. Однако не следует задавать слишком много вопросов такого типа, потому что покупатель может заскучать или начать важничать.

Опытные люди быстро переходят к проблемным вопросам, которые исследуют проблемы, трудности или недовольства. Проблемные вопросы выявляют скрытые потребности и являются более эффективными, чем ситуационные вопросы, особенно в небольших продажах.

**Техники, которые помогут вам продавать**

Проблемы покупателей, или скрытые потребности, — сердце каждой продажи. В течение многих лет я, четко осознав этот простой факт, очень помог себе продавать. Прежде чем пойти на встречу, я спрашивал себя: «Какие проблемы этого клиента я могу решить?» Чем яснее я представлял себе проблемы, которые в состоянии решить, тем легче мне было задавать эффективные вопросы во время разговора с покупателем.

Перед встречей запишите как минимум три возможные проблемы, которые могут быть у покупателя и которые вы сможете решить с помощью своих продуктов или услуг.

Затем запишите некоторые примеры актуальных проблемных вопросов, которые вы можете задать, чтобы выявить каждую из возможных проблем, определенных вами ранее.

Я не одинок в убеждении, что необходимо перечислить проблемные области перед каждой встречей. Опытный продавец из одного отделения компании Kodak писал мне: «Я занимаюсь продажами уже больше 20 лет. Когда я услышал ваш совет составлять список проблемных областей перед каждой встречей, идея показалась мне слишком простой, чтобы быть стоящей. Но я все-таки попробовал, и оказалось, что это очень действенный способ, чтобы навести порядок в мыслях и ускорить удачное прохождение ранних этапов встречи». Множество других людей также нашли полезным этот простой совет. Попробуйте. Он поможет вам быстрее выявить скрытые потребности и не даст потратить слишком много времени на ненужные ситуационные вопросы.