


Валерий Шеркунов

**СУПЕРГЕРОЙ
ПРОДАЖ
XXI ВЕКА
МЕТОД 
ИНТЕРВЬЮ —
ЕГО НЕЗАМЕНИМЫЙ
НАВЫК**

Настольная книга
в каждом отделе продаж

Валерий Евгеньевич Шеркунов
Супергерой продаж XXI века.
Метод интервью – его
незаменимый навык.
Настольная книга в
каждом отделе продаж

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69414688
ISBN 9785006019997

Аннотация

Интервью. Считается, что этот способ получения информации используют только журналисты. Автор книги утверждает, что таким инструментом коммуникации должны овладеть менеджеры по продажам. И если они станут проводить интервью с потенциальным клиентом на высоком уровне, то достигнут впечатляющих результатов. В иерархии менеджеров по продажам таких специалистов считают супергероями. Хотите стать супергероем продаж? Изучите эту книгу как учебник и применяйте все инструменты на практике.

Содержание

Отзыв на книгу	7
Вместо введения	9
Чем эта книга отличается от подобных?	12
Для кого написана книга?	15
Кто я такой, чтобы мне доверять?	17
Как появилась книга?	18
Новая парадигма продаж	25
Контекст клиента	38
Модели принятия решений	40
Стратегии принятия решений	46
Контекстуальная модель принятия решений	52
Стратегии принятия решений в контекстуальной модели	62
Интервью и продажи.	70
Виды интервью	83
Интервью по характеру задаваемых вопросов	84
Интервью по характеру вовлеченности интервьюера	88
Интервью по характеру получаемой информации	90
По характеру отношения собеседника к интервью	91
Стиль ведения интервью	92

Интервью по типам вопросов	93
Конец ознакомительного фрагмента.	95

**Супергерой продаж
XXI века. Метод
интервью – его
незаменимый навык
Настольная книга в
каждом отделе продаж**

**Валерий Евгеньевич
Шеркунов**

*Посвящается моей маленькой дочери –
Арине. Изю дня в день она вдохновляет
меня своим безудержным желанием исследовать
и познавать все новое и неизвестное. Она
одинаково основательно пытается разобраться
как в простых, так и в сложных вещах.
А разобравшись в них, искренне радуется своим
успехам.*

ISBN 978-5-0060-1999-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Отзыв на книгу «Супергерой продаж XXI века. Метод интервью – его незаменимый навык»

Есть несколько причин, по которым я готов проголосовать рублём за книгу Валерия Шеркунова «Супергерой продаж XXI века. Метод интервью – «его незаменимый навык». Первое – Валерий против скриптов и это главное. Сколько можно?! Говорю я на каждом углу. Просто больше ста лет. Когда возникли скрипты продаж, землю пахали лошадьми, а космические корабли не умели летать. Уже умеют. Уже много лет. Так давайте откажемся не только от лошадей, тянущих плуг, то и от скриптов, потому что эта такая же древняя технология. Покупатели полторы сотни лет назад были, как бы сказать толерантно, проще. Сильно проще. Не нужны скрипты. Нужен разговор. А где разговор, тут и диалог. А диалог – это почти интервью.

Вторая причина – вам только кажется, что люди говорят словами и предложениями. Нет. Они говорят архивами. Сначала один собеседник архивирует мысль в слова. Если он поленится и плохо заархивирует, то его не поймут. Потом на-

ступает очередь получателя сообщения. Его задача не проще и на её выполнение полсекунды: надо разархивировать услышанные слова, понять их и сказать свой ответ. И так пока диалог продолжается. Выбираем слова, в которые облачить/заархивировать мысль. Произносим слова/архив. Слушаем другого. Понимаем/разархивируем мысль и решаем, что сказать в ответ. Вы понимаете, какая это интеллектуальная работа?

Книга Валерия содержит конкретные примеры и приемы улучшения коммуникации. Как понять собеседника? Как быть понятым? Ряд замечательных историй, делающих чтение не только приятным, но и полезным.

Любители психологии найдут много полезных наблюдений. Практики подчеркнут примеры. Теоретики подискутируют с выводами автора и что-то добавят к своей картине мира.

Кстати, читая многочисленные кейсы, я находил себя то на стороне покупателя, то на стороне продавца. Интересно. Полезно. Так что читайте, господа.

Константин Харский

#ТотСамыйХарский

Вместо введения

Продажа как явление зародилась еще в каменном веке, когда наши первые предки протосапиенсы начали взаимодействовать друг с другом посредством обмена. С течением эволюции человека и развитием общества в целом торговля вышла на новый уровень и стала незаменимым атрибутом любой процветающей цивилизации. Сегодня сложно представить компанию, у которой нет отдела продаж. Ведь именно он генерирует основную прибыль, которая идет на поддержание текущего состояния и дальнейшего развитие бизнеса.

Прав был Гераклит, когда писал: «Перемены – это единственная константа в жизни».

За свою долгую историю продажи доказали, что эта сфера бессмертна и, как следствие, перспективна. Но это не значит, что она не подвержена изменениям. Сегодня мир нестабилен как никогда: не зря концепция VUCA-мира¹ находится на пике актуальности. Он постоянно меняется, вместе с ним меняются и продажи. Политические и экономические кризисы, пандемии, природные катастрофы – все эти

¹ VUCA – аббревиатура, которая означает Volatility (нестабильность), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность), Ambiguity (неоднозначность).

явления запускают «эффект бабочки» и становятся причиной для трансформации продаж. С каждым новым годом частота трансформаций усиливается. То, что безусловно работало вчера, сегодня теряет свою актуальность.

Продажи – процесс не сложный, но и не легкий. Уровень сложности напрямую зависит от уровня компетенций продающего. В большинстве компаний на 10% менеджеров отдела продаж приходится большая часть удачных сделок. Лучшие сотрудники, которых можно гордо назвать супергероями продаж, часто приносят больше денег, чем остальные менеджеры вместе взятые.

Продажи требуют большего мастерства, чем почти любая другая профессия. Ежедневно мы имеем дело с неосознанными вещами, такими как эмоции, установки других людей и ситуации, которые находятся вне нашего контроля. И мы должны управлять всем этим – как опытный мореплаватель, пытающийся удержать штурвал корабля во время шторма.

Продажи требуют дисциплины, целеустремленности, самомотивации, организованности, способности оценивать окружающую ситуацию, умения читать и понимать интонации человека и желания выделяться.

«Очень важно научиться выстраивать определенную

стратегию, а не просто прислушиваться к общим советам о том, как звонить или быть вежливым с собеседниками. Продажи – это понимание того, кому мы звоним, о чем просим клиента и самое главное – как мы влияем на принимаемое им решение».

Чтобы стать супергероем продаж, важно приобрести фундаментальные навыки. К сожалению, не существует готовой формулы, благодаря которой успешные сделки посыпятся как из рога изобилия. Менеджер по продажам похож на игрока в большой теннис, которому приходится отбивать не только удары, наносимые с разных, порой неожиданных сторон, но и справляться с кручеными подачами. Однако существует методика, которая поможет увеличить вероятность превращения сделок в успешные.

Чем эта книга отличается от подобных?

Полки книжных магазинов и цифровых витрин пестрят обложками книг, посвященных продажам. Но среди этого «стога сена» очень сложно отыскать ту самую полезную «иголку», которая выручит даже в самой безвыходной ситуации. Многие авторы книг по продажам при написании руководствуются принципом айсберга: они подносят читателю на блюдечке уже готовое руководство к действию. Взять, например, некоторые этапы классической воронки продаж: выявление потребностей – спрашивай это, презентация – говори то, возражения – парируй так и т. д. В текстах таких книг содержатся готовые шаблонные фразы на каждый случай. Нет времени думать: читай и повторяй. Но в этих книгах нет не то что ответа на вопрос «Зачем?», но даже намек на него.

Человек – существо непредсказуемое, следовательно, количество вариаций ответов, реакций и действий, которые исходят от него, резко возрастает в геометрической прогрессии. В этой связи поверхностные рецепты часто не применимы в реальности. Именно по этой причине я не обращаю внимание на вершину айсберга, а предлагаю читателю изучить ту часть, которая находится глубоко под водой. Толь-

ко так можно понять многие феномены из сферы продаж: как люди принимают решение о покупке, как понять логику поведения клиента, как мотивировать клиента к покупке и много других интересных вещей.

На рынке представлено множество техник продаж: СПИН, SNAP, классическая воронка продаж, консультативные продажи и т. д. Все они похожи, но подаются читателю под разными соусами. Их авторы стремятся всячески обособить себя от коллег по цеху и подчеркнуть уникальность своей методики. Но они никоим образом не могут кардинально отличаться друг от друга, потому что все продажи объединяет одно сходство: они про общение между людьми. Люди представляют две противоположные стороны: продающую и покупающую. Это естественная природа продаж.

Написав эту книгу, я не претендую на уникальную технику продаж. Я больше напоминаю алхимика, который предлагает читателю взглянуть на результат своего протяженного эксперимента. В течение продолжительного времени я искал подходящие ингредиенты: пробовал, ошибался, делал выводы и снова искал. Благодаря всем этим усилиям мне удалось выработать рабочую формулу. Она сочетает два основных компонента – понимание сферы продаж и принципы интервью. Именно их синергия дает интересный подход, который доказал на практике свою эффективность и продемонстри-

ровал применение в любой области продаж.

Для кого написана книга?

Для всех людей, которые работают в продажах. Неважно, какой у вас уровень знаний, сколько опыта за плечами, и не имеет абсолютно никакого значения продукт, который вы продаете. Если ваш основной инструмент в работе – общение, то эта книга точно окажется полезной.

При изучении любой сферы выделяют четыре стадии компетентности.

- Несознательная некомпетентность

Овладевая новым навыком, мы не осознаем, что нужно делать для достижения эффективности. Это самая важная и в то же время рискованная стадия, потому что на ней закладывается основа знаний. Если такая основа будет состоять из неработающих методов и техник, то в будущем она окажет нам медвежью услугу.

- Сознательная некомпетентность

Мы знаем, что ничего не знаем, и прекрасно понимаем, что наши знания и навыки ограничены. Мы начинаем изучать сферу, используя разные методы.

- Сознательная компетентность

На этом этапе мы понимаем сферу интересов и продолжаем совершенствовать и развивать свои способности, главным образом – посредством практики. Однако продолжаем задумываться о том, делаем мы это правильно или нет. Мы всё еще не совсем уверены в себе.

- Бессознательная компетентность

Мы настолько оттачиваем навык, что во время совершенствования определенных действий даже не задумываемся о деталях процесса. Выполняем их автоматически и чувствуем себя уверенно и комфортно в том, что делаем.

Эта книга поможет дойти до четвертой стадии, независимо от того, где вы находитесь сейчас. Но даже на последней стадии не стоит расслабляться, ведь она так же коварна, как и первая. Потому что мы можем оказаться в заложниках своей самоуверенности, которая определенно мешает усвоению новых знаний.

Кто я такой, чтобы мне доверять?

Я в продажах более 13 лет. За это время работал в разных бизнесах (B2B, B2C, B2P, B2G) и сферах, продавал и настраивал продажи совершенно отличных друг от друга продуктов. Это длинный и извилистый путь со своими подъемами и разочарованиями, успехами и провалами. Но на любом месте я достигал заметных успехов и постоянно стремлюсь стать лучше.

Я не хвастаюсь, что всё знаю. Порой убеждаюсь в обратном. Мне очень импонирует высказывание У. Черчилля: «Лично я всегда готов учиться, хотя мне не всегда нравится, когда меня учат». Я не претендую на роль коуча или гуру. В этой книге моя роль предельно проста: я делюсь своим опытом и знаниями и надеюсь, что это поможет читателю стать супергероем продаж. Призываю во время прочтения книги критически подходить ко всему написанному – анализировать и примерять на себя.

Как появилась книга?

When you are overthinking, write. When you are underthinking, read. (Если вас переполняют мысли, пишите. Если мыслей недостает, читайте). Именно таким принципом я руководствовался, когда решил написать эту книгу.

Немного предыстории. Идея написать собственную книгу зрела в моей голове давно. Окончив обучение в университете, я оказался на перепутье: «Налево пойдешь – к аспирантуре придешь, направо пойдешь – ничего не найдешь, прямо пойдешь – в продажи попадешь». Выбор дался мне очень тяжело, потому что хотелось заниматься всем. В итоге я определился и решил попробовать себя в продажах. Закрутилось, завертелось – работаю в этой сфере по сей день.

Любознательность и упорство помогли мне быстро вырасти до руководителя отдела продаж. Задачи на этой позиции отличались разноплановостью: я составлял обучающие курсы, повышал компетенцию сотрудников отдела продаж и проводил аттестацию на знание продающих техник и особенностей продукта. При создании обучающего материала я обнаружил, что написано очень мало толковых книг по теме продаж, на которые можно было бы опереться при обучении менеджеров. Это послужило отправной точкой напи-

сания книги. Первый черновик, в котором я зафиксировал ключевые мысли и идеи этой книги, не получил дальнейшего развития. Файл с его содержанием затерялся среди других документов на жестком диске ноутбука. В течение последующих семи лет я, как пытливым энолог, купажировал накопленный опыт, соотнося его с новыми полученными знаниями, дегустировал, снова вносил изменения. Поэтому книга похожа на отличное вино, которое после терпеливой выдержки радуется своего владельца богатым спектром вкусовых оттенков.

Все мы подводим промежуточные итоги после круглой даты, продолжительной работы в какой-то сфере или вследствие других значимых событий. Это важно – вынырнуть из каждодневной рутины и посмотреть «с высоты птичьего полета» на пройденный путь. Почти в каждом коммерческом предложении, которое мы обычно отправляем клиенту, есть нижняя черта с подписью ИТОГО. Это финальная стоимость, которая складывается из всех возможных товаров или услуг, представленных в предложении. Моя книга как раз является значением подобной графы.

Написанию книги во многом способствовали две фундаментальные причины: она была написана **для** и **вопреки**. Книга написана для менеджеров по продажам. В каждом отделе продаж есть потребность в обучении сотрудников. Как-

то раз один из менеджеров по продажам задал вопрос, который поставил меня в тупик: «Какие книги по продажам можно почитать, чтобы улучшить свои навыки?» Перечислив несколько названий, я поймал себя на мысли, что достойные книги можно пересчитать по пальцам. А те, что есть, либо устарели, либо не решают те задачи, которые встречаются в каждой второй компании. Поэтому книга была написана в первую очередь с практической точки зрения – для обучения сотрудников отдела продаж. Для тех, кто хочет выйти на новый финансовый уровень.

Вторая причина в меньшей степени касается практического смысла. Я верю, что моя книга поспособствует повышению качества деловой литературы в России. В свое время я пытался поспевать за трендами в продажах и пополнял коллекцию новыми прочитанными книгами на эту тему. С каждым новым месяцем их количество пугающе увеличивалось, а количество качественной информации печально снижалось.

Деловая книга стала неизменным атрибутом честолюбия авторов, призванным демонстрировать их сомнительный профессионализм. Сегодня многие «эксперты» издают книги так же быстро, как размножаются кролики. Поэтому такие работы зачастую представляют собой:

- Сборник отредактированной и структурированной информации, которая наполняет просторы интернета.
- Истории из жизни. Следуя канонам мемуарного жанра, автор гиперболизирует свои успехи, пытаясь убедить доверчивого читателя в наличии таланта и сакральных знаний.
- Пересказ другой книги, которая является пересказом третьей книги, и так далее. То есть пересказ в n-ой степени. Но подвох в том, что сам первоисточник зачастую оказывается не самого лучшего качества.
- Незатейливый билборд книжного формата, на котором авторы без стеснения рекламируют свои услуги или курсы.

Самые изобретательные авторы умудряются соединить в своих трудах все перечисленные типы книг, дабы с минимальными усилиями решить максимальное количество своих задач. К великому сожалению, демонстрация мнимого успеха в социальных сетях и мелькание на всевозможных тематических мероприятиях – основные причины, по которым читатели доверяют такому автору и покупают его очередную книгу. Вследствие чего стремительный рост низкопробной бизнес-литературы продолжается.

Опубликовав свою книгу, я искренне хотел бы переломить сложившуюся ситуацию, доказав, что деловая литература может и должна быть интересной и прагматичной одновременно. Сразу хочу предостеречь: после прочтения книги вы не начнете тут же продавать больше. Сфера про-

даж изобилует мифами, в которые верят многие. Продажа – сложный феномен, и успех зависит от множества факторов. Один из них – уровень компетенций.

Представьте, что мы оказались на необитаемом острове. Волею судеб на берег острова выбросило ящик. После вскрытия обнаружили в нем три предмета: длинную веревку, банку с тушенкой и бутылку редкого вина. Но у нас под рукой не оказалось никаких инструментов, а на острове кроме песка, воды и одинокой пальмы больше ничего нет. И вдруг мы вспоминаем, что в боковом кармане штанов лежит компактный мультитул для туриста. В нем есть всё – начиная со штопора и заканчивая мини-пилой. Обрадовавшись находке, мы уверенно строим шалаш, связав между собой ветки пальмы разрезанной веревкой, открываем консервную банку мясной тушенки и запиваем всё вкусным вином. Непредвиденное бедствие оказывается приятным отдыхом на живописном острове.

Моя книга – такой же мультитул, который гарантированно помогает в продажах, увеличивая вероятность успешной сделки. Но стоит помнить, что это не волшебная палочка Гарри Поттера. Махнув ею на потенциального клиента и прошептав таинственное заклинание «купи», ее владелец не осуществит продажу. Продажа – это ремесло, которому нужно учиться. Теория + практика – вот лучшая механика

любого обучения. Ибо если не уметь пользоваться ножом, то никакой мультитул не поможет.

Перечислю пять ключевых преимуществ, которые выделяют эту книгу среди подобных.

1. В книге нет воды. Трудно не согласиться с высказыванием Ежи Леца: «Засуха мысли заливает нас потоком слов». В этом плане книга, которую вы читаете, – знойная пустыня: в ней нет ничего лишнего.

2. Здесь отсутствует абстрактная теория. Весь собранный материал не находится в вакууме, а отработывался на практике и корректировался в течение 13 лет. Многие менеджеры успешно применяют его в своей работе.

3. Основные мысли подкрепляются примерами. Я придерживаюсь четкого правила: один простой пример дает значительно больше пользы, чем десять дополнительных объяснений.

4. В конце есть внушительный список использованной литературы. Если во время чтения этой книги какая-то мысль покажется недостаточно раскрытой, то всегда есть возможность обратиться к необходимой книге из списка и изучить ее более подробно.

5. Повествование лишено банальных советов. На страницах многих деловых книг можно встретить «важные» рекомендации: на встрече с клиентом нужно опрятно выглядеть; улыбаться во время телефонного разговора; никогда не вы-

ходить из себя – ведь так поступают неудачники. Отбирать хлеб у авторов подобных работ не входит в мои планы, поэтому ограничусь менее очевидными постулатами.

Если коротко и емко дать определение этой книге, то это учебник с непринужденным характером, который поможет взглянуть на продажи под другим углом. Вы увидите не только поверхностный слой продаж: этапы воронки, виды основных вопросов, правила отработки возражений, но и поймете ДНК продаж. Это позволит лучше понимать клиента, упростит коммуникацию с ним и как следствие – повысит эффективность продаж.

Надеюсь, вам понравится эта книга – так же, как мне понравилось ее писать. Она написана просто и по существу, чтобы максимально сэкономить ваше время.

Благодарю за возможность поделиться с вами своими мыслями.

Новая парадигма продаж

Человечество до сих пор не смогло изобрести машину, которая позволяет путешествовать во времени. Иначе самый предприимчивый менеджер по продажам отправился бы в будущее. Зачем? Чтобы подсмотреть эффективные инструменты, которые повсеместно применяют в далеком будущем. Возвратившись в наши дни, он внедрил бы их в практику и использовал в своей работе. Невольно вспоминается фильм «Назад в будущее 2», где главный герой Марти приобрел альманах со спортивными результатами в будущем с целью разбогатеть в настоящем.

Однако, пока лазейки, позволяющие пронизывать пространство и время, не обнаружены, мы вынуждены идти другим путем. Рассмотрим последние тренды в сфере продаж, на которые можем ориентироваться уже сегодня. Они помогут выстроить рабочую стратегию взаимодействия с клиентами.

Вот тренды, которые набирают популярность.

Ценность как основа продаж

Сегодня рынок изобилует бесчисленным множеством то-

варов и услуг, а потребители избалованы безграничной возможностью выбора. Чтобы зацепить внимание клиента, необходимо уметь четко и убедительно донести до него одну важную мысль – почему он должен купить у нас. Это можно сделать с помощью ценности, которая сначала побуждает потенциального покупателя задуматься о покупке продукта, а затем мотивирует непосредственно совершить ее. Ценность должна быть очевидной, понятной, устойчивой и соответствовать сумме, которую клиент готов заплатить за продукт.

Четыре всадника Апокалипсиса: Война, Чума, Голод и Смерть

Каждый год четыре всадника Апокалипсиса скачут по миру, меняя правила продаж. Прежние методы и способы перестают работать. Если не получается изменить ситуацию и остановить всадников, то остается только одно – изменить внутреннее отношение к происходящему. А для этого нужно успеть перестроиться на новые рельсы и понять изменившиеся правила игры. Такая гибкость позволит максимально безболезненно нивелировать даже самые непредсказуемые изменения.

Поставщиков – воз и маленькая тележка

Почти на любом рынке наблюдается высокая конкуренция, из-за чего поставщики могут отсутствовать только у компании, которая еще не открылась. И то многие из них работают достаточно проактивно: моментально находят такую компанию и предлагают свои услуги. Помимо базы активных поставщиков, у каждой компании имеется «скамейка запасных», на которой своего звездного часа ждут резервные подрядчики. В час «Ч» они готовы подхватить работу и формировать лояльность у своего клиента. Чтобы прорваться сквозь эти эшелоны поставщиков, важно показать себя с лучшей стороны. Необходимо выработать такую стратегию продаж, благодаря которой мы подчеркнем преимущества продукта и сгладим его недостатки. Выявив слабые места конкурентов, мы сможем предложить подходящее решение и получить благодарного клиента на долгое время.

Существенная ставка на клиентский опыт

По оценкам консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers (PwC), 80% американцев считают, что скорость, удобство, квалифицированная помощь и дружелюбный сервис – важнейшие элементы положительного клиентского опыта. Все перечисленные составляющие положительного клиентского опыта не чужды и россиянам. Важно формировать и практиковать персонализированный подход по отношению к клиенту. Больше положительного опыта

у клиента = больше продаж.

Период полураспада компетентности (ППК)

ППК – это время, за которое приобретенные знания значительно устаревают. И сейчас этот период ежегодно сокращается. По сути, вузы заведомо выпускают специалистов с устаревшими знаниями. Работодатели, в свою очередь, часто пренебрегают обучением сотрудников, руководствуясь логикой: обучение желающих – дело рук самих желающих. Хорошая новость – огромный пласт информации находится в открытом доступе: книги, курсы, обучающие видео. Обновлять свои знания можно в любой точке мира здесь и сейчас.

Социальные сети не только для развлечений

Социальные сети – это не только про общение с друзьями, разглядывание эротических картинок или просмотр умильных видео с котиками. Соцсети превратились в полноценный канал продаж. Взять, например, китайский WeChat, чья ежемесячная аудитория достигает 1 млрд человек. Это приложение закрывает большое число потребностей среднестатистического пользователя: общение, знакомства, перевод текстов, электронный кошелек, шопинг и т. д. Instagram,

Facebook², VK, LinkedIn – тоже отличные площадки для развития отношений с клиентами.

Рутинная работа уходит в прошлое

Сегодня любой современной компании трудно функционировать, не используя в своей работе digital-инструменты. Если раньше можно было удивить тем, что сотрудники компании активно используют CRM, то каждый месяц список цифровых сервисов увеличивается кратно. Для отдела продаж они – незаменимые помощники в работе с клиентами, потому что максимально автоматизируют рутинные операции. Благодаря им значительно экономится время, которое можно высвободить под продажи, а не тратить его, например, на составление дополнительных отчетов.

Отцы и дети в продажах

Если бы Тургенев работал в сфере продаж, он, несомненно, написал бы отдельный роман об особенностях разных поколений покупателей. Они молодеют, и это нужно учитывать в продажах. Конечно, теория поколений Штрауса и Хоу условна и вызывает вопросы. Но стоит признать, что у каждого поколения есть отличительные черты, которые выделяют его среди остальных. Объединяющим фактором со-

² Проект Meta Platforms Inc., деятельность которой в России запрещена.

временных поколений служит максимальная любовь к гаджетам. Миллениалы (поколение Y), зумеры (поколение Z) и представители поколения Альфа доверяют инфлюэнсерам (от англ. – влияние), предпочитают онлайн-покупки и онлайн-общение. В то время как бумеры и иксеры предпочитают оффлайн-общение и при выборе того или иного продукта доверяют сарафанному радио. Важно четко сегментировать целевую аудиторию и подбирать под нее отдельные рабочие инструменты.

Восстание машин

К голосовым роботам сегодня все привыкли. Компании используют их как для маркетинга, так и для активных продаж. Очень сложно разобрать, кто находится на том конце провода – робот или человек. Голосовых помощников пытаются максимально маскировать, но их выдает ограниченный набор шаблонных фраз. Хотя голос робота порой не отличишь от живого. Люди не желают общаться с роботом, потому что не верят, что он решит их проблему. Однако хуже всего, когда компания неосознанно превращает в роботов живых сотрудников. Им дают неуклюже составленные скрипты и заставляют повторять шаблонные фразы. Наравне с отрицательными моментами, которые могут возникнуть в ходе коммуникации со стороны представителя компании, исключаются положительные. Менеджер по продажам не исполь-

зует в диалоге позитивные эмоции, навыки продаж или другие заметные особенности, которые выделяют его на фоне остальных.

Sales + Marketing = Smarketing

Продажи и маркетинг – как аляскинские собаки-маламуты: бодро бегут в одной упряжке. Представим себе путь одного клиента, который горит желанием купить себе смарт-часы. При перелистывании страниц в интернете он натывается на заманчивую рекламу. Перейдя по ней, он оказывается на сайте компании, которая продает эти часы. Но в наличии их нет. Расстроенный клиент подписывается на telegram-канал и email-рассылку, чтобы не пропустить появления долгожданного товара. Спустя какое-то время он получает заветное сообщение: часы снова появились в продаже. Его радости нет предела, потому что «в комплекте» к часам идет интересная скидка в честь дня рождения компании. Потенциальный покупатель внимательно изучает социальные сети компании, смотрит обзоры на YouTube, читает отзывы. Этого оказывается недостаточно: он едет в магазин, чтобы примерить часы и пообщаться с менеджером. Тот тактично выявляет потребности клиента и грамотно презентует часы. В итоге клиент принимает окончательное решение совершить покупку. Что повлияло на положительное решение клиента? Скорее всего, всё в комплексе: и маркетинговые

активности, и компетентный менеджер по продажам.

Анализируй, доминируй, властвуй

Как говорил Уильям Эдвардс Деминг, «Без данных вы просто еще один человек с собственным мнением». Несмотря на то, что аналитика теперь – неотъемлемая часть любых продаж, многие менеджеры не особо любят цифры. Единицы из них могут назвать свою конверсию, хотя это один из ключевых показателей, по которому оценивают менеджера. Цифры помогают оценить не только проделанную работу, но и спрогнозировать динамику продаж.

Меньше телодвижений = больше продаж

Часто менеджер доводит не сделку до продажи, а клиента – до нервного срыва. Например, потенциальный покупатель звонит и интересуется определенным товаром или услугой. Он не планирует покупать в ближайшее время, а собирает информацию для будущего проекта. Некомпетентный менеджер не выясняет потребность, звонит и пишет потенциальному покупателю каждый день, надеясь максимально приблизить продажу. А опытный менеджер похож на профессионального фермера: тот, сажая клубнику, бережно поливает ее и ограждает от ярких солнечных лучей. Аналогично действует и менеджер: после четкого выявления всех по-

требностей он дает клиенту «дозреть» и позволяет самостоятельно пройти клиентский путь, поддерживая его на всем протяжении общения.

Абсолютная власть развращает абсолютно

Покупатель – монарх с абсолютной властью. Прошли те счастливые для компаний времена, когда в интернет можно было зайти только по карточкам, а информация измерялась в байтах. Менеджеру было достаточно расхвалить свой продукт, и доверчивый клиент покупал его, потому что подтверждение или, наоборот, опровержение слов сотрудника отдела продаж казалось почти невыполнимой работой. Теперь покупатели в состоянии найти в открытых источниках любую информацию: о компании, о продукте, даже о конкретном менеджере. Если между действительным качеством продукта и его описанием лежит пропасть, то компания может остаться без покупателей. Тем более, если недовольный клиент обладает приличным социальным капиталом в виде преданных подписчиков. Как говорил Джефф Безос, «Если вы сделаете клиента несчастным в реальной жизни, он расскажет об этом шести друзьям. А если вы сделаете клиента несчастным в интернете, то об этом узнает 6000 человек».

Путь клиента извилист и тернист

До недавнего времени путь клиента был коротким и линейным. Потребитель попадался на рекламу, приезжал/звонил в магазин/офис продаж и покупал заветный продукт. Компании-продавцы прилагали небольшие усилия для того, чтобы наладить связь с покупателем на этапе презентации продукта. И первая продажа не заставляла себя долго ждать. Повторные сделки происходили подобным образом. Сегодня ситуация изменилась кардинально. Путь клиента от первого касания до финальной оплаты значительно удлинился. Такие этапы, как первоначальное рассмотрение, сравнение цен, поиск альтернативных вариантов, обмен мнениями, обзор продукта, приобретают особое значение. Одна из особенностей заключается в том, что путешествие покупателя становится более независимым. Лучший способ довести его до покупки – это тактично сопровождать на всем протяжении его пути. Менеджер всё чаще выступает в роли проводника.

Сервитизация 2.0

Сервитизация – это переход от продажи товаров к продаже решений. Этот процесс последовательный и подчиняется законам эволюции компании.

Выделяют четыре этапа ее развития:

- Сначала компания продает товары и услуги по отдельности.

- Затем товары вместе с услугами.
- Потом товары, услуги, поддержку и обслуживание.
- И наконец выходит на рынок с решениями, основанными на результате.

При таком подходе каждый запрос клиента рассматривается в конкретном контексте, что позволяет подобрать решение практически для любой ситуации. Стоит отметить, что в ходе продажи решения компания может удовлетворить несколько потребностей клиента сразу и выстроить с ним долгосрочные отношения. В качестве примера можно привести Яндекс и Сбер, которые предлагают решения для разных сфер бизнеса: финансы, такси, путешествия, покупки и т. д. Сотрудник продаж сталкивается с новым вызовом: ему необходимо в короткие сроки стать экспертом продаж в незнакомой сфере и учитывать множество нюансов, чтобы добиться ощутимых результатов.

Direct-to-Customer

D2C – это прямая продажа товара напрямую потребителю в обход традиционных посредников, таких как розничные магазины, оптовики, дистрибьюторы, рекламодатели и т. д. Этот тренд активно закрепился в обычной жизни: доля маркетплейсов в повседневных покупках растет с каждым днем. Если в 2020 году оборот Wildberries составил

437,2 млрд р, то в 2021-м он вырос до 844 млрд р. А это значит, что необходимость в умениях сотрудников продаж в определенных сферах либо пропала, либо пропадет в скором времени.

«Гринпис» в продажах

Зеленые набирают популярность не только в политической сфере. Тема экологии как никогда актуальна для продаж. Под экологичными продажами подразумевают комфортное общение с клиентом, экспертную позицию менеджера, отсутствие давления и манипуляций в процессе продажи, а также присоединение менеджера к естественному дозреванию клиента. Вроде всё просто, но не все следуют этим правилам.

Число компаний увеличивается, количество клиентов ограничено. По этой причине каждый клиент на вес золота: ведь именно он «выдает» зарплату сотрудникам компании, а не собственник. Чтобы удивить покупателя и в дальнейшем превратить его в лояльного клиента, компаниям приходится практиковать индивидуальный подход. Продуманный маркетинг, высокая экспертность сотрудников продаж, экологичный подход в работе с клиентами – всё это отдельные части современного подхода к продажам. Знание и понимание всех перечисленных тенденций, а самое главное – их

применение, способствует выстраиванию максимально плодотворной работы с любыми клиентами.

Стремление к постоянному обучению – один из важных навыков современного менеджера по продажам. Именно это позволяет всегда оставаться на гребне волны, какие бы тяжелые внешние обстоятельства не складывались.

Контекст клиента

Наш мир переполнен информацией. С каждым новым днем ее количество увеличивается практически в геометрической прогрессии. Ученые подсчитали, что в 2018 году общий объем данных составил 33 зеттабайта (ZB), в 2020-м – 59 ZB, а к 2025 году и вовсе увеличится до 175 ZB. Чтобы оценить масштаб происходящего, представьте, что 1 ZB = 83 млн жестких дисков на 12 терабайт каждый. Впечатляет, не правда ли?

Однако вместе с ростом качественной информации увеличивается и объем информационного мусора. Он как минимум просто складывается на просторах Сети, не давая потребителю никакого профита, а как максимум – несет в массы противоречивые знания, которые могут пагубно влиять на наш образ жизни.

Обилие информационных шумов порождает неопределенность. Возьмем повседневную ситуацию – обычный поход за продуктами в гипермаркет. Представим, что у нас нет заранее подготовленного списка продуктов, который обычно существенно экономит время. Мы открываем двери магазина, и перед нами предстает 150 000 различных товаров. Получается, что в окружающем нас контексте содержится боль-

ше информации, чем мы можем проанализировать. В данной ситуации среднему по возможностям мозгу необходимо оперативно обработать окружающую информацию и выработать эффективную стратегию, благодаря которой мы купим все необходимые продукты за максимально короткое время. Если мы будем подходить к каждому товару и изучать его, то на выбор продуктов не хватит и недели.

Чтобы понимать, как потенциальный клиент принимает решение о покупке, рассмотрим разные модели и стратегии принятия решений.

Модели принятия решений

Маркетологи в течение последних 70 лет провели множество исследований, чтобы ответить на вопрос о том, как потребители принимают решение о покупке. С одной стороны, эксперты маркетинга с помощью различных принципов рекламы пытаются манипулировать сознанием покупателей, чтобы мотивировать их совершить покупку. А с другой – потребители не менее изощренно манипулируют своим вниманием к тем или иным товарам и услугам.

В начале XVIII века швейцарский экономист Николас Бернулли сделал первую смелую попытку объяснить процесс принятия решений потребителями. Позже эта гипотеза была расширена Нейманом и Моргенштерном и получила название **«Теория ожидаемой полезности»**. Согласно этой теории, потребители принимают решения, основываясь на ожидаемых результатах своего выбора. При такой модели покупатели рассматриваются в качестве рациональных субъектов, способных оценивать вероятностные результаты неопределенных решений и выбирать тот результат, который увеличивает их благосостояние. Другими словами, потребители максимально просчитывают всё перед покупкой, чтобы после нее получить максимальную выгоду.

Однако теория кардинально разошлась с практикой: потребители оказались не вполне рациональными и последовательными в своих действиях и могли вообще не понимать, какие факторы влияют на принятие того или иного решения. Таким образом, эта теория не стала доминирующей, потому что имела серьезные недостатки и не могла объяснить многие вещи.

В 1950-х годах появилась альтернативная концепция, автором которой стал американский нобелевский лауреат по экономике – Герберт Саймон. Она получила название **«Ограниченная рациональность»**. Ее автор был убежден, что в большинстве случаев при принятии решений, как индивидуальных, так и организационных, человек ищет и выбирает *удовлетворительные* альтернативы. Только исключительные случаи связаны с поиском и выбором *оптимальных* альтернатив.

В качестве примера можно привести выбор квартиры покупателем. В соответствии с предыдущей теорией ожидаемой полезности, чтобы выбрать и купить квартиру, потенциальный покупатель должен оценить каждую квартиру на рынке. Затем составить длинное линейное уравнение, используя множественные переменные. В конечном счете, клиент, делая выбор, руководствовался бы наибольшим значением общей полезности. Однако при использовании модели

ограниченной рациональности потребитель может выбрать желаемый для проживания район в городе и оценить доступные квартиры, которые находятся в этом районе. «Победителем» станет та квартира, которая окажется достаточно хорошей.

Аналогичный принцип применим не только для отдельных людей, но и распространяется на целые компании. По мнению некоторых сторонников этой теории, цель компании – не максимизировать прибыль, а достигнуть определенного финансового уровня и удерживать планируемую долю рынка и уровень продаж. Компании будут стремиться достигнуть скорее удовлетворения, чем максимизации.

Несмотря на то, что теория ограниченной рациональности выглядела достаточно надежной, ее критики выделяли основной недостаток. Он заключался в том, что, опираясь на нее, сложно делать прогнозы. Если маркетолог не может предсказывать поведение потребителей, то какой тогда практический смысл в теории принятия решений?

В конце 1970-х годов была предпринята новая попытка логично объяснить процесс принятия решения. Инициаторами выступили два ведущих психолога – Даниэль Канеман и Амос Тверски, которые разработали **теорию перспектив**. Она вобрала в себя лучшие положения из двух предыдущих

теорий и заполнила существующие пробелы. Суть теории проста – люди склонны к принятию субъективных решений: они переоценивают низкие вероятности и, наоборот, недооценивают высокие.

Это отчетливо прослеживается на следующем эксперименте. Смоделируем две ситуации, в которых необходимо сделать выбор:

1. У нас имеется 50 000 р. Что мы выберем?

- Вероятность 50% выиграть дополнительно 50 000 р и 50% получить 0 р.

Или

- Гарантированно получить дополнительно 25 000 р.

2. У нас имеется 100 000 р. Что мы выберем?

- Вероятность 50% потерять 50 000 р и 50% потерять 0 р.

Или

- Гарантированно потерять дополнительно 25 000 р.

Как видим, это совершенно идентичные проблемы. В обоих случаях мы уверены, что точно получим 75 000 р, либо равные шансы получить 50 000 или 100 000 р. Тем не менее, ответы у разных людей будут отличаться. Как показывают подобные эксперименты, люди не хотят рисковать в примере №1 и выбирают опцию «Гарантированно получить 25 000 р».

А в варианте №2 участники эксперимента стремятся к риску.

Причины подобного выбора заключаются в том, что ориентиры в представленных двух вариантах абсолютно разные: в одной точке мы выигрываем, а в другой проигрываем. Исследователи пришли к выводу, что потери причиняют нам больше боли, чем выгоды, поэтому мы пытаемся защитить себя от потерь.

Теория перспектив как раз стремится объяснить всё вышесказанное. Она содержит три ключевые идеи:

1. При оценке ситуации для сравнения берется нейтральная точка отсчета.

Обычно это применимо как к текущей ситуации, в которой человек находится в данный момент, так и может относиться к результату, который ожидаем в будущем.

Пример

Сотрудник много работает и считает, что заслужил повышение зарплаты. Он беседует с руководителем, тот выслушивает все аргументы подчиненного, но отказывает в его просьбе, ссылаясь на конкретные причины. У сотрудника может появиться чувство раздраженности, хотя зарплата не изменилась и осталась на прежнем уровне.

2. Чем больше мы имеем, тем менее значительными ка-

жуются изменения.

Рост зарплаты с 50 000 до 70 000 р ощущается гораздо существеннее, чем рост с 250 000 до 270 000 р.

3. Потери на определенную сумму вызывают более сильные эмоции, чем выигрыш на ту же сумму.

В ходе эволюции человека те организмы, которые относились к угрозам более остро, чем к возможностям, как правило, выживали и размножались лучше. Человек эволюционировал, но особых изменений не произошло: мы всё так же чрезвычайно остро реагируем на плохие новости.

Стратегии принятия решений

Предыдущие исследования способствовали изучению ряда полезных стратегий принятия решений потребителями, которые перешли в утилитарную плоскость. Их активно эксплуатировали маркетологи. Продвигая продукт на рынок, каждый маркетолог должен понимать стратегию принятия решений в конкретном потребительском сегменте. Опираясь на нее, он позиционирует продукт таким образом, чтобы у покупателя не оставалось другого выбора, как приобрести его.

Исследователи выделяют три группы стратегий:

Компенсаторные

В этих стратегиях покупатели допускают, что более важное значение одного атрибута можно компенсировать меньшим значением другого атрибута.

Пример

Потенциальному покупателю понравился автомобиль. В нем только два посадочных места, хотя изначально он искал пятиместную машину. Но в то же время малое количество пассажирских мест компенсируется низким расходом топлива.

Среди компенсаторных стратегий выделяют:

- Стратегию равного веса

В представлении покупателя атрибуты имеют одинаковый вес.

Пример

При выборе автомобиля для потенциального клиента одинаковое значение имеют его цвет и расход топлива.

- Взвешенную аддитивную стратегию

Атрибуты имеют разный вес.

Пример

Покупатель придает в два раза большее значение низкому потреблению топлива, чем цвету машины.

Некомпенсирующие

В этих стратегиях каждый атрибут конкретного продукта оценивается независимо от других. И даже если продукт имеет очень высокое значение по одному атрибуту, но не соответствует другому, то он исключается из рассмотрения.

Вот их виды:

- Удовлетворяющая стратегия

Потребитель выбирает первый продукт, который оценивает на соответствие предельным значениям для всех атри-

бутов, даже если он не самый лучший.

Пример

Покупатель выбрал автомобиль, который его устраивает по всем параметрам. Но его не оказалось в наличии, необходимо ожидать поставку в течение двух месяцев. У потребителя нет времени на ожидание, и он находит альтернативный вариант. Этот вариант проигрывает по некоторым характеристикам автомобилю его мечты, но имеет удовлетворительный набор параметров, который в итоге устраивает потребителя.

• Стратегия исключения

Потребитель устанавливает предельное значение для наиболее важного атрибута и рассматривает все конкурирующие продукты, которые соответствуют этому предельному значению. Если продукт соответствует установленному атрибуту, то он переходит на следующий этап оценки, в рамках которой потребитель оценивает следующий атрибут и его предельное значение.

Пример

Для покупателя важное значение имеет расход топлива. Он составляет список всех доступных автомобилей и начинает выбирать по этому параметру. Отобрав пять автомобилей, потребитель приступает к выбору по второму атрибуту. Выбор продолжается до тех пор, пока в результате не останется единственный победитель.

- **Лексикографическая**

Потребитель оценивает наиболее важный для него атрибут. Если продукт явно превосходит по одному из атрибутов конкурирующие, то он останавливает процесс выбора и покупает этот продукт. В противном случае потребитель переходит к следующему по важности атрибуту.

Пример

Для покупателя важным параметром является разгон до 100 км/ч за 5 секунд. Если он нашел такую машину, то сразу останавливает свой выбор на ней.

Частично компенсаторные

Стратегии последовательно сравнивают друг с другом и рассматривают более высокие значения атрибутов.

- **Большинство соответствующих измерений**

Первые два конкурирующих продукта оцениваются по всем атрибутам, а тот, который имеет более высокие значения по большему количеству атрибутов, сохраняется. Затем победитель сравнивается со следующим конкурентом, и тот, который имеет более высокие значения по большему количеству критериев, снова сохраняется.

Пример

Покупатель сравнивает два автомобиля по 10 критериям: цвет, цена, расход топлива и т. д. Он выявляет победителя и сравнивает по тем же

критериям с другими автомобилями. В итоге остается единственный победитель.

- Частота хороших и плохих характеристик

Покупатель подсчитывает количество «хороших» и «плохих» характеристик продукта и делает выбор в пользу продукта с наибольшей разницей между «хорошими» и «плохими» характеристиками.

Пример

Выбирая всё тот же автомобиль, потенциальный покупатель в одном столбике указывает плюсы конкретной машины, в другом – минусы. Если плюсы значительно перевешивают минусы, то выбор становится очевидным.

Помимо рассмотренных стратегий принятия решений выделяют две основные теории маркетинга, которые помогают дополнить перечисленные стратегии.

- Рассмотрение

Согласно этой теории, покупатели образуют подмножество потенциальных вариантов выбора, на основе которых применяются стратегии принятия решений.

Пример

Если попросить человека перечислить все рестораны, которые он может вспомнить, то список таких заведений может оказаться довольно объемным. Однако, когда человек планирует непосредственно

посетить ресторан и поужинать, то в процессе принятия решения руководствуется коротким списком заведений, которые он активно рассматривает. В многоступенчатых моделях принятия решений сложность решения приводит к увеличению количества шагов в процессе его принятия. По сути, человек тратит больше когнитивных усилий, чтобы оценить субъекты рассматриваемого набора, нежели чтобы принять само решение.

- **Вовлеченность**

Объем когнитивных усилий, прилагаемый к процессу принятия решений, напрямую связан с уровнем важности, которую покупатель придает приобретению конкретного продукта.

Пример

Если потребитель выбирает жевательную резинку на кассе в продуктовом магазине, то ему нет смысла тратить значительные усилия, чтобы принять решение. Но если он надумал купить новый смартфон, то, скорее всего, потратит больше времени, чтобы сделать оптимальный для себя выбор.

Степень вовлеченности необязательно зависит от цены, но в большей мере она связана с предполагаемым воздействием на качество жизни клиента. Качество жизни напрямую зависит от преимуществ, которыми обладает продукт, или косвенно зависит от социальных знаков отличия, которые приняты в обществе.

Контекстуальная модель принятия решений

Согласно большинству рассмотренных моделей и стратегий принятия решений, покупатель похож на чистый лист бумаги: он без опыта, знаний и сложившейся картины мира. А сам процесс принятия решений начинается у него только после стимулирования потребителя с помощью маркетинговых инструментов. В такой парадигме задачей потенциального покупателя становится попытка разобраться в точных характеристиках и свойствах продукта на рынке. Личные цели, предыдущая история потребления и контекстуальные факторы относятся к несущественным и отходят на второй план.

Согласно более поздним исследованиям процесса формирования решений, человек делает выводы на основе предыдущего опыта и тех ожиданий, которые у него имеются относительно рассматриваемых продуктов. В этом плане модель принятия решений на основе контекста кажется более жизнеспособной, чем предыдущие модели и стратегии.

Контекстуальная модель состоит из трех основных блоков: метода индукции, бритвы Оккама и Байесовского вывода.

Метод индукции

Индукция – это логическое понятие. Оно означает умозаключение, связанное со способностью людей выводить общий принцип на основе наблюдения за конкретными фактами.

Пример

Компании «Ромашка», «Лютик» и «Одуванчик» выбирают поставщика, руководствуясь единственным критерием – низкой ценой. Вероятно, что все потенциальные клиенты учитывают низкую цену предложения, выбирая нового поставщика.

Люди делят мир на отдельные объекты и пытаются понять взаимодействие, которое происходит между этими объектами. Для этих целей они применяют различные подходы и ценности, чтобы объяснить эти взаимодействия. Метод индукции помогает определить наиболее значимые события, которые происходят вокруг нас. Если бы покупателям было безразлично, какие товары лучше других, то у них отсутствовала бы возможность выбрать «лучший» товар, как и возможность учиться в процессе покупок.

Не представляется возможным проследить происхождение феномена индукции, однако очевидно, что эта способность появилась на ранних этапах развития человека. До сих пор она играет важную роль в обучении, мышлении и при-

нятии решений. Индуктивный подход необходим человеку, чтобы извлекать общие знания о структуре и функциях окружающих его вещей из разрозненных данных. Например, детям достаточно показать всего несколько примеров, чтобы они усвоили значение определенных слов.

Одна из ключевых особенностей индуктивного подхода – в том, что люди могут учиться еще быстрее, если они комбинируют собственный опыт с опытом других людей. Мы учимся не только исключительно на основе наблюдений за тем, что делают другие люди, но и за тем, чего другие люди *не* делают. Таким образом, поведение потребителей может зависеть от скрытых альтернатив, которые они *не* выбрали. Индуктивный метод позволяет избегать негативных аспектов покупки без непосредственного опыта потребителя.

Бритва Оккама

«Не следует умножать сущности сверх необходимости». После появления этого принципа английского теолога Уильяма Оккама прошло семь веков, а он по-прежнему сохраняет свою актуальность. Основной посыл принципа можно выразить простыми словами: нет необходимости прибегать к сложным объяснениям там, где достаточно простого, и оно не менее точное.

Пример

Накануне мы провели встречу с клиентом

и посчитали ее удачной, поскольку потенциальный покупатель на всем ее протяжении проявлял восторженную реакцию. Через день звоним вчерашнему собеседнику, чтобы получить обратную связь, но клиент не отвечает на звонок и не читает сообщения в мессенджерах. Вырисовываются две версии развития событий:

1. Потенциальный покупатель пока не готов дать конкретный ответ и не желает вселять в нас надежду. Он рассматривает альтернативные варианты.

2. Нашего собеседника похитил НЛО, и его заключили в космическую тюрьму. У него попросту физически отсутствует возможность связаться с нами и сообщить о случившемся.

Согласно принципу бритвы Оккама, второй вариант кажется слишком сложным, требует множества объяснений. Первая версия выглядит намного логичнее и правдоподобнее.

Кроме того, этот принцип занимает центральное место в самих процессах мышления человека. Прослеживается прямая аналогия с наукой. Ученые ищут простое объяснение как можно большему количеству наблюдений. Так же поступают и люди, которые не имеют ничего общего с наукой. Они пытаются найти простое объяснение законам Вселенной. В итоге наше понимание мира представляет собой

очень упрощенное его представление.

Потенциальные покупатели демонстрируют схожее поведение, когда решают, какой из продуктов соответствует их потребностям и интересам.

Пример

Компания продает ноутбуки. Менеджер подробно рассказывает посетителю о каждой модели. Тот внимательно слушает, но уходит без покупки. Менеджер начинает гадать, в чем причина того, что продажа не состоялась. Возможно, он неубедительно рассказывал, или недостаточно подробно доносил материал, или вовсе не попал в ценовые ожидания собеседника. Однако ответ лежит на поверхности – менеджер не выяснил потребности потенциального покупателя, который искал ноутбук в металлическом корпусе. А его не оказалось среди представленных.

Таким образом, принцип бритвы Оккама можно проецировать на поведение потенциальных покупателей. Поскольку самый простой выбор для достижения субъективной цели потребителя и будет наилучшим.

Байесовский вывод

Автор следующего подхода – математик и теолог XVIII века Томас Байес. Следует отметить, что многие фундаментальные знания не обесцениваются и применимы к совре-

менным реалиям. Широкую известность Байес получил благодаря формулировке теоремы, которая была названа его именем. Основная идея теоремы Байеса состоит в следующем: чтобы получить большую точность оценки вероятности того или иного события, необходимо принимать в расчет дополнительные данные. Старое знание в совокупности с новой информацией дает более точное знание.

Все мы используем знания (опыт и воспоминания), которые сформировались в течение всей жизни. К этому набору добавляются новые данные, полученные благодаря нашим органам чувств (зрение, слух, осязание, вкус и т. д.). Они помогают определять вероятность повседневных событий и управлять жизнью в целом.

Пример

Во то время, когда мы работаем в офисе, наш телефон обычно лежит на рабочем столе, а когда находимся дома, то заряжаем смартфон на привычном месте. В один из дней мы ужинаем дома на кухне и слышим звонок телефона. Согласно новой информации, которую мы получили (звонок смартфона), он может находиться **в любом месте** квартиры. Тем не менее, мы прямым ходом идем к тому месту, рядом с которым находится удобная розетка. Туда обычно подключаем зарядный кабель.

В этой ситуации мы объединили свои предыдущие знания о телефоне (он обычно лежит либо на столе в офисе, либо

подключен к зарядному устройству дома) с новыми данными (лежит где-то в квартире), чтобы точно определить его местоположение. Если телефон не подключен к зарядному устройству, то мы используем свои предварительные знания о том, где могли ранее оставить телефон, чтобы сузить область поиска. Мы по умолчанию игнорируем большинство мест в доме (холодильник, гардероб, ящик в столе) как крайне маловероятные и сосредотачиваемся на более вероятных местах, пока в конце концов не находим смартфон.

В сфере продаж чем шире выбор товаров и услуг, представленных на рынке, тем выше неопределенность покупателя. Согласно байесовскому подходу, потребитель, выбирая продукт, полагается на свою внутреннюю модель мира: знания, опыт, ощущения. Наш мозг устроен таким образом, что если он пытается смоделировать изменение окружающего мира в будущем, то опирается именно на внутреннюю модель мира. Чтобы понять, как изменится мир, важно понимать, что собой представляет мир в данный момент времени. Таким образом, сталкиваясь с новым контекстом, покупатель сравнивает, как новый контекст соотносится с текущими его представлениями.

Применяя байесовскую терминологию, потребитель измеряет вероятность данных на основе своей гипотезы. Если данные о ситуации не соответствуют его ожиданиям (гипо-

тезе), возникает неопределенность, и человек должен обновить свою внутреннюю модель. Впоследствии это обновление приводит к обновлению модели контекста в целом. Это называется Байесовским выводом – когда на основе получения новой информации обновляется распределение вероятностей внутренней модели.

Согласно байесовскому подходу, люди используют предварительные знания для определения вероятности соответствующего события. Байесовский подход – это реалистичный и динамичный инструмент, который помогает понять потребительское поведение и механизмы обучения в рамках этого поведения. Когда покупатели сталкиваются с новой информацией, они должны ее активно переработать на основе прежних убеждений и новых данных, чтобы лучшим образом использовать ее для достижения целей. Этот цикл продолжается бесконечно, поскольку люди постоянно обновляют свои убеждения.

Байесовский подход имеет очень важную отличительную особенность при принятии решения человеком. Точность суждений зависит не только от того, насколько точно мы управляем информацией в окружающей среде, но и от того, насколько хорошо информация соответствует предыдущему опыту и знаниям. Это важный момент, потому что традиционные и поведенческие экономические модели почти ничего

не говорят о предыдущих убеждениях покупателя и предполагают, что покупатель рассуждает логически. Тем не менее, он пытается понять контекст, основываясь на своих предыдущих убеждениях и ожиданиях относительно значимости будущих событий.

Несмотря на то, что многие люди используют Байесовский вывод, иногда он дает сбой и не работает должным образом. Причина кроется в «проклятии размерности»: чем больше информации и измерений имеет среда, тем больше комбинаций покупатель должен изучить. Это делает принятие решения покупателем непомерно «дорогостоящим»: ему необходимо потратить много времени, сил и энергии, чтобы проанализировать и усвоить информацию. Проведенные исследования доказывают, что человек принимает худшие решения и больше разочаровывается в них, когда сталкивается с широким выбором желаемого продукта. Как писал представитель философии экзистенциализма, «выбор делает человека несчастным».

Пример

Мы решили приобрести пылесос. Открываем интернет-страничку специализированного магазина и удивляемся широкому разнообразию вариантов из 200 моделей. Вечер перестает быть томным, а покупка девайса перестает казаться сиюминутной задачей. Выбор усложняется наличием разных наборов характеристик: по типу конструкции, виду

пылесборника, способа уборки и т. д. Чтобы не тратить время (качественную уборку нужно было провести еще вчера), мы ограничиваемся выбором из 3—5 штук.

Таким образом, потребители приблизительно оценивают наиболее существенные характеристики окружающей среды, а затем соотносят данные со своей мировоззренческой моделью в соответствии с Байесовским выводом.

Индуктивный вывод, бритва Оккама и Байесовский вывод демонстрируют динамику взаимоотношений человека с окружающей средой и являются тремя строительными блоками контекстуальной модели принятия решений. Соответственно, они указывают на то, что концепция осмысленности – самый сильный стимул потребительского выбора.

Стратегии принятия решений в контекстуальной модели

Ввиду возрастающей конкуренции компании стремятся выделиться и вводят для описания своего продукта термины, характеристики, сферы применения и т. д. Их предложения, представленные на рынке, содержат намного больше информации, чем это требуется потребителю, чтобы принять решение о покупке. Мозг вынужден применять эффективную стратегию, чтобы сосредоточиться только на значимой информации. Контекстуальная модель предполагает две стратегии принятия решений.

Стратегия сходства (SIMilarity-Strategy, SIMS)

Это стратегия, при которой большинство решений покупателя основаны на предшествующих представлениях о роли продукта, специфичного для реальной жизненной ситуации, с которой он сталкивается. Поскольку убеждения строятся на предыдущем опыте, покупатель уже знает о наиболее вероятных последствиях своих действий. Поэтому не тратит время на разработку непредвиденных обстоятельств для того, что, исходя из его предыдущего опыта, вряд ли произойдет.

«Что еще есть в мире»

(What-is-Out-there-in-the-World-Strategy, WOWS)

Согласно этой стратегии, если убеждения покупателя не применимы к конкретной жизненной ситуации, ему требуется их обновить. Потребитель создает модель, обновляя свои прежние убеждения на основе текущего контекста, и пытается найти баланс между неопределенностью и предыдущим опытом.

В повседневной жизни покупатели используют SIMS, потому что у них накоплен определенный опыт. Человек достаточно консервативен, вследствие этого сформированные убеждения изменить не так просто. Большую часть решений потребители принимают, находясь в знакомом и повторяющемся контексте. Однако, когда предварительные знания о контексте минимальны или ограничены, лучшее, что может сделать человек, – это выстроить новую интерпретацию свойств контекста и принять решение на основе обновленной информации. Другими словами, потребитель обычно применяет WOWS в новом контексте.

Пример

Крупный девелопер ежеквартально строит и выводит на рынок большое количество жилых комплексов. Все они класса комфорт. Маркетолог для каждого комплекса заказывает лендинг у проверенной digital-студии. Когда проект дома готов и получено разрешение на строительство, он вспоминает, что нужно связаться со студией и отправить необходимые

материалы для создания сайта. Эта мысль активизирует контекстуальную модель «сайт для нового жилого комплекса», которая состоит из предшествующих убеждений и ожиданий относительно нового проекта. Предшествующие убеждения побуждают маркетолога выполнить конкретное действие – в нашем случае заказать сайт. Он связывается со своим менеджером и просит оценить проект. Если прежние убеждения соответствуют ожиданию относительно коммерческого предложения (плюс-минус выходит аналогичная сумма, как за предыдущий проект), процесс обновления приводит к последующему убеждению, которое совпадает с предыдущим. В этом случае маркетолог применяет стратегию SIMS.

Представим, что привычный ход событий меняется. Девелопер решил попробовать себя в новом сегменте и вывести на рынок жилье премиум-класса. Маркетолог понимает, что текущий подрядчик не обладает такими компетенциями, а рисковать качеством и сроками застройщик не намерен. В этой ситуации убеждения маркетолога обновляются и становятся отличными от предыдущих. Ему нужно найти студии, которые специализируются на домах премиум-класса, и с одной из них подписать договор. Когда на рынке существует достаточно большая разница между ожиданиями и реальностью, покупатель использует стратегию Wows и обновляет свои предыдущие убеждения. Не исключено, что опыт работы с новым подрядчиком

окажется отрицательным для потребителя.

Стоит упомянуть о трех типичных когнитивных искажениях выбора, основанных на контекстуальной модели:

Закрепление

Закрепление демонстрирует, как покупатель пытается сбалансировать предыдущие убеждения и свежую информацию, которая появилась в новом контексте. Эффект закрепления – это когнитивный перекося, который описывает общую человеческую тенденцию слишком сильно полагаться на первую часть предлагаемой контекстуальной информации («якорь») при принятии решений. Как только «якорь» установлен, человек принимает последующие решения, полагаясь на информацию, которая находится вокруг «якоря».

Пример

Компания планирует обновить свой сайт и проводит срез рынка, чтобы выбрать самый оптимальный вариант. Первая цена за разработку сайта, предложенная одним из креативных агентств, устанавливает стандарт для остальных переговоров. Цены ниже начальной цены кажутся более разумными, даже если они всё ещё выше, чем на самом деле стоит разработка сайта на рынке.

Эффект фрейминга

Он возникает, когда принятие решений людьми систематически зависит от того, как им представили результат их выбора. Эффект фрейминга идет вразрез с принципом традиционной модели экономики, согласно которому логически эквивалентные описания должны приводить к идентичным решениям.

Пример

Горький шоколад можно описать по-разному – как содержащий 85% какао и наоборот – состоящий из 15% добавок. Хотя эти два описания логически эквивалентны (описывают один и тот же вид шоколада), они не являются «информационным эквивалентом». Производитель, который рекламирует свой шоколад как на 85% состоящий из какао, доносит до клиентов несколько иное сообщение, чем его конкурент, который рекламирует шоколад как состоящий на 15% из добавок. Заявляя, что шоколад состоит на 85% из какао, производитель пытается подчеркнуть положительную особенность продукта. Ту, которую покупатель, предположительно, хочет максимизировать. Таким образом, производитель делает акцент на том, что он осведомлен о желании клиента и пытается удовлетворить эту потребность. Другой производитель, который рекламирует шоколад своего производства с содержанием добавок 15%, подчеркивает отрицательную особенность, косвенно сигнализируя об отсутствии заботы о желаниях своих клиентов.

Эффект приманки (эффект притяжения, эффект асимметричного доминирования)

Это явление, при котором покупатель склоняется изменить свое предпочтение между двумя вариантами: целевым и конкурентным, когда предлагается третий вариант («приманка»). Приманка действует асимметрично, потому что уступает во всех отношениях одному варианту (например, целевому) и превосходит другой вариант (например, конкурентный).

Пример

Потенциальный покупатель пришел в магазин техники, чтобы выбрать телевизор. Там представлено два варианта: бренд А (цена – 50 000 р, размер диагонали 55 дюймов) и бренд В (цена – 80 000 р, размер диагонали 75 дюймов). Некоторые клиенты предпочитают большую диагональ и готовы переплатить за такую модель. В ассортимент добавляется телевизор бренда С (цена – 95 000 р, размер диагонали 65 дюймов). У него среднее значение диагонали между целевым товаром (бренд А) и конкурирующим (бренд В), однако цена выше, чем у первого и второго варианта. Добавление нового бренда создает видимость ассортимента и мотивирует покупателя приобрести либо бренд А, либо бренд В, подчеркивая их преимущества. Таким образом, эффект приманки становится одним из контекстуальных факторов, влияющих на принятие

решений покупателем, и используется в маркетинговых стратегиях.

Объяснить поведение покупателей, используя только традиционные модели принятия решений, очень сложно. В некоторых ситуациях потребитель сталкивается с одной или двумя проблемами. Чтобы их интерпретировать, использование «простых» экономических моделей оправданно. Однако, когда покупатель сталкивается, как и в случае с большинством повседневных задач, с проблемой, которая включает в себя множество измерений: эмоции, опыт, цели и т. д., то стоит обратиться к контекстуальной модели. Если в рамках классических моделей вопросу взаимосвязи между потребителем и окружающей средой не уделяется внимания, то при контекстуальной модели окружающий покупателя контекст играет первостепенную роль. Вместе с этим такую модель не стоит рассматривать как альтернативу классическим теориям, а скорее всего – как дополнение к ним.

На концептуальном уровне контекстуальная модель принятия решений состоит из трех основополагающих блоков. Повторим их вновь: метод индукции, бритва Оккама и Байесовский вывод. Несмотря на то, что все перечисленные понятия являются формальными инструментами из разных сфер, все они применимы для изучения процесса принятия решений человеком.

Немаловажными элементами контекстуальной модели являются две стратегии: SIMS и WOWS. Первая из них применяется, когда покупатель системно повторяет свой путь принятия решений при условии, что находится в одинаковом контексте. Когда контекст иной, ему приходится менять привычные внутренние установки. И SIMS сменяется WOWS.

Таким образом, понимая контекст клиента, менеджер может выстроить оптимальную стратегию для эффективной коммуникации с ним. Чем эффективнее коммуникация, тем выше вероятность успешной продажи.

Интервью и продажи. Что общего?

Как мы выяснили, покупатель приходит к тому или иному решению о покупке исходя из окружающего контекста. Какой же инструмент помогает раскрыть этот контекст? Это интервью.

Чтобы понять, как можно использовать метод интервью в продажах, обратимся к двум важным определениям. Они ярко отражают необходимую суть этого понятия.

(1) Интервью – это способ удовлетворения человеком своей жажды любопытства с помощью другого человека.

Такая интерпретация интервью как нельзя точно описывает непосредственный характер работы менеджера по продажам. Компания ставит перед ним выполнимый план продаж, обучает продукту, показывает направление, где искать потенциальных клиентов, и предоставляет все необходимые инструменты для этого. Главная задача менеджера – начать проявлять любопытство. Оно выражается в том, что он опрашивает потенциальных клиентов и задает логичный вопрос: «Какие задачи вы планируете решить в ближайшее время?»

После получения ответов менеджер соотносит ценность своего продукта с потребностями собеседников и ищет точки соприкосновения.

Конечно, это упрощенная картина выявления потребностей. В реальной жизни всё намного сложнее. Во время общения с каждым потенциальным покупателем мы задаем не один, а множество вопросов, на которые важно получить ответы:

- Какие потребности у клиента?
- Какие мотивы им движут?
- Каким бюджетом он располагает?
- Когда планирует покупку?
- Какие барьеры препятствуют покупке?
- И многие другие.

Полученная информация шире раскрывает контекст клиента и помогает сформировать такое предложение, от которого тяжело отказаться. Иначе никак. Если, конечно, мы не работаем в компании-монополисте: Газпроме, РЖД, Почте России. Там проведение интервью излишне, купят и без него.

(2) Интервью – особый формат вербального взаимодействия, инициированного с определенной целью и сосредото-

ченного на конкретной области содержания с последующим устранением посторонней информации.

Такое значение интервью отлично проецируется на сферу продаж. Действуя сообразно принципам этого определения, менеджер продаж:

- Ставит перед собой конкретную цель

У любой продажи должна быть своя цель. И речь не про верхнеуровневую задачу – подписать договор и получить деньги на расчетный счет. Менеджер обязательно формирует цель на каждом этапе процесса продажи. При движении от этапа к этапу она меняется. Сегодня цель – найти контакт сотрудника, который принимает решение о покупке, завтра – выйти на него, послезавтра – назначить встречу, а через неделю – согласовать договор. Объемная цель разбивается на маленькие шаги.

- Фокусируется на определенной области

Любая сфера бизнеса обладает отличительными особенностями. Они связаны с продуктом, законодательством, рынком и т. д. Менеджер концентрируется именно на том продукте, который продает.

- Отмечает ненужную информацию

Во время общения с потенциальными клиентами мы пе-

рерабатываем большое количество информации. Чтобы получить только полезную выжимку, мы направляем клиента и фильтруем «мусорную» информацию, которая не относится к делу.

«По сути, успешное интервью не отличается от успешной продажи. Она также измеряется количеством и качеством информации, полученной за время общения с клиентом».

Интервью не является нишевым инструментом, потому что им могут пользоваться абсолютно все. Но в то же время интервью:

1. Предъявляет определенные требования к человеку, который его проводит. Он должен обладать специальными навыками, позволяющими достичь требуемой цели взаимодействия.

2. Является неотъемлемой частью многих видов деловой деятельности. Важность и значимость функции интервьюирования варьируются в зависимости от профессиональной роли. В некоторых случаях интервью – это основная техника и ключевой процесс, на основе которого строится профессиональная деятельность человека. Для других областей интервью играет роль вспомогательного навыка по отношению к некоторым основным обязанностям.

Рассмотрим разные категории профессий, в которых в той или иной степени используется интервью, и поймем, к какой категории относятся сотрудники сферы продаж.

Основные категории:

- Люди, непосредственно работающие интервьюерами. Например, социологи, которые проводят опросы общественного мнения. На таких должностях проведение интервью – это основная функция. Их обучение направлено именно на приемы интервьюирования, а их профессиональный успех зависит, прежде всего, от их способности качественно проводить интервью.
- Эксперты, для которых интервьюирование является основным методом, хотя эти профессии помимо интервью имеют специфичный фокус. Речь идет о психиатрах, клинических психологах, социальных работниках и журналистах. Эти профессиональные роли сильно различаются по многим характеристикам, но их объединяет использование интервью в качестве основного инструмента, который адаптируется под конкретную сферу.
- Сотрудники медицинской и юридической сфер. Навык интервьюирования для них не основной, однако является важным дополнением.
- Бизнес-роли, в которых функция интервьюирования практикуется, но практически не признается. Администра-

торы, официанты, школьные учителя не проходят специального обучения, как проводить интервью. И вряд ли считают такую практику обязательной. Хотя сложно представить, как успешно будут работать люди в этих областях, не обладая коммуникативными навыками. Они необходимы для успешной работы, а умение брать интервью имеет огромное значение.

Я убежден, что сотрудников отделов продаж смело можно причислить ко второй категории. Высокий объем продаж напрямую коррелирует с развитым навыком интервьюирования. Хотя очень много отделов продаж, в которых менеджеры по продажам при общении с клиентом 90% времени говорят сами и почти не задают вопросов. Такое положение дел свидетельствует только об одном: многие не знают принципов интервьюирования.

В рамках проведения интервью можно выделить несколько форм общения, которые так или иначе имеют отношение к этому жанру. Для более полного их понимания определим их смысл и отличия друг от друга.

Диалог

Это общение двух людей, в фокусе внимания которых находится какая-то проблема. Конечная цель такого общения – взаимный обмен мнениями по поводу конкретных вопросов.

Таким образом, диалог нужен для выяснения принципиальных отличий между мнениями субъектов общения.

Беседа

Это общение двух или более людей, которое происходит в определенное время и в определенном месте. Оно посвящено обсуждению одного или нескольких вопросов, которые вызывают у участников общения повышенный интерес.

Разговор

Это вербальное взаимодействие собеседников относительно личных и бытовых тем, которые вызывают интерес у участвующих сторон. Разговор не является методом интервью, потому что у его участников отсутствует конечная цель. Разговор может служить эмоциональной прелюдией перед основным интервью.

«Продажа – это диалог или беседа. В отличие от разговора они носят завершённый характер, и менеджер ставит конкретную цель. Поэтому в книге будут фигурировать эти два названия».

Объектом интервью является общение, оно определяет два вида коммуникаций: личную и профессиональную.

Личная коммуникация

Один человек запрашивает информацию, а другой предоставляет ее. Такое взаимодействие постоянно встречается в реальной жизни. Мы ежедневно поддерживаем его с друзьями, семьей, коллегами и просто со случайными знакомыми. Из этого потока сообщений мы узнаем, как разные люди видят мир, что они думают, как они обычно подходят к решению проблем и т. п. Чем чаще общаемся с человеком, тем полнее складывается представление о нем. Следовательно, его поведение становится для нас более предсказуемым. Так, мы, вероятно, знаем, планирует ли друг купить новую машину, доволен он своей текущей работой, в какую страну он собирается на отдых.

Абсолютно иная ситуация происходит с новым знакомым. Допустим, мы с кем-то познакомились неделю назад. Это точно нельзя назвать долгим общением, поэтому мы минимально информированы о жизни и мышлении нового знакомого. То, что мы знаем о человеке, зависит от количества и качества прошлого взаимодействия и общения с ним. Получается, что связи с людьми, которых мы хорошо знаем и часто видим, намного глубже и качественнее, чем со случайными знакомыми.

Мы рассматриваем отношения с любым человеком как последовательную череду взаимодействий в течение определенного периода времени. Она может состоять из разных событий: передача информации, попытки оказать влияние, обмен впечатлениями и т. д. Если нас спросят, что наш родственник или близкий друг думает по тому или иному поводу, мы, вероятнее всего, ответим на этот вопрос. Мы будем основываться на суждениях, которые сформировались у нас благодаря прошлой череде взаимодействий.

С новыми знакомыми немного сложнее, потому что нам гораздо труднее формировать подобные суждения. Причина – небольшая частота и неглубокий характер предыдущего взаимодействия. Тем не менее, мы часто оказываемся в ситуациях, когда важно иметь разного рода знания о человеке, с которым мы мало знакомы или вообще видим его впервые.

Профессиональная коммуникация

Обсуждая навыки сотрудников продаж, я всегда провожу аналогию с врачом. Именно она наиболее показательна и полностью отражает характер общения. Представим ситуацию: к врачу на прием пришел новый пациент и обратился за помощью. Добродушный доктор искренне хочет помочь, но он должен выяснить у пациента некоторые подробности – характер и продолжительность жалоб, обстоятель-

ства их возникновения и возможное влияние эмоциональных факторов. Поскольку это первый визит пациента к этому конкретному врачу, история предыдущих взаимодействий, в ходе которых врач мог бы получить соответствующую информацию, напрочь отсутствует. Очевидно, что врач не может тратить свое время, а пациент – откладывать лечение до тех пор, пока они организуют ряд встреч, чтобы наладить коммуникационную связь, после чего врач соберет необходимые факты о пациенте. У врача в распоряжении полчаса или час, чтобы получить необходимую информацию, назначить ряд анализов и поставить предварительный диагноз.

В то же время многое из того, что знает пациент, не должно касаться доктора. Например, для последнего не имеет значения, что сын пациента пошел в первый класс или что его любимый цвет – зеленый. Важны факты, которые касаются болезни. Врач сможет поставить более точный диагноз, если, помимо знания физических симптомов, он поймет некоторые опасения пациента по поводу истории болезни своей семьи. Доктору также будет полезно понимать, что пациент не из тех людей, у кого кольнуло, и они сразу бегут в больницу. Или, наоборот, недоверие к медицине заставляет его ждать, прикладывать подорожник, и только во время предсмертной исповеди он подумает, не записаться ли на прием. Недоверие пациента к медицине может быть существенным фактором, влияющим на их отношения, и, если

врач сможет это понять, он выстроит диалог в ином ключе.

Следовательно, доктору требуется техника, с помощью которой он сможет получить за относительно короткое время полную информацию, необходимую для решения медицинских проблем пациента. Врач должен установить связь с новым пациентом, при которой взаимодействие будет состоять в основном из информации относительно рассматриваемой проблемы. Именно для установления такой модели взаимодействия врачу нелишним будет овладеть специальным набором приемов интервьюирования и стать интервьюером.

И врач не уникален в этом отношении. Менеджеру по продажам, который выявляет потребности клиента и предлагает оптимальное решение, также необходим навык интервьюирования. При взаимодействии с потенциальным клиентом он в действительности проходит тот же самый путь, который характерен для пары «врач – пациент». Информационный мусор, не относящийся к рассматриваемой проблеме, менеджер исключает, а полезные сведения раскрывает и получает в полном объеме за короткий период времени.

Мы наблюдаем очевидную схожесть в коммуникации между двумя парами: интервьюер – респондент и менеджер по продажам – потенциальный клиент.

Характерные особенности интервьюера/менеджера:

- Любопытство

Как интервьюер, так и менеджер имеют к собеседнику ряд вопросов, на которые желают получить ответы с помощью грамотно выстроенной коммуникации. Отличие состоит в том, что после получения всех ответов работа менеджера не заканчивается. Он продолжает дальнейшее взаимодействие с целью довести общение до логического конца – осуществить продажу. Интервьюер же ограничивается проведением интервью.

- Наличие целеполагания

Интервьюер и менеджер при общении ставят себе цель. Бесцельное общение – это формат разговора.

- Фокусировка на определенной области

В зависимости от задач, которые стоят перед интервьюером, можно выделить отдельные виды интервью: информационное, интервью-расследование, профессиональное интервью и т. д. Продажи аналогично делятся на направления: B2B, B2C, B2P, B2G; по сферам: банки, промышленность, ИТ и т. п.

- Фильтрация получаемой информации

Признак качественно проведенного интервью – получение максимальной информации за минимальное время. Он прекрасно соотносится с процессом продаж, когда при общении с клиентом нужно отсеять лишнюю информацию и в сжатые сроки «обнажить» основные проблемы клиента.

- Требования к субъекту интервью

Профессиональный интервьюер так же, как и менеджер по продажам, обладает определенными навыками, которые помогают ему заниматься любимым делом и достигать новых высот. Без определенных знаний и применения их на практике ему не стать профессионалом.

Таким образом, интервью органично интегрируется в процесс продаж, значительно повышая уровень коммуникации.

Виды интервью

Мы будто играем с книжкой-раскраской – аккуратно заполняем красками контуры рисунка. Начинаем проявлять целостный образ метода интервью в продажах. Посмотрим, какие виды интервью существуют, и выясним, какие из них подходят для сферы продаж.

Можно выделить следующие типологии.

Интервью по характеру задаваемых вопросов

Формализованное

Такое интервью предназначено для получения однотипной информации от каждого собеседника. Интервьюер заранее составляет вопросы и строго следует им во время беседы. Он полностью соблюдает их последовательность и формулировки. Ответы собеседников легко сравнить и классифицировать по выбранным критериям.

Пример

Маркетинговый опрос по телефону. Звонит ответственный сотрудник компании и задает покупателю стандартный список вопросов. Допустим, он хочет получить обратную связь о том, насколько покупателю понравился сервис компании. Интервьюер не отклоняется от перечня вопросов, а если покупатель высказывает свое мнение и просит сотрудника дать комментарий, то последний, с большой вероятностью, не будет развивать эту тему, а просто зафиксирует высказывание собеседника.

Полуформализованное

Интервьюер заранее составляет вопросы, на которые пла-

нирует получить ответы. В ходе беседы он может корректировать вопросы, определять их последовательность, дополнять, а также углубляться в интересующие его темы.

Пример

В компанию звонит потенциальный клиент. Первостепенная задача – качественно квалифицировать собеседника. Для этого лучше использовать подготовленный список вопросов, благодаря которым выяснить, насколько он является целевым и понять его первоначальные потребности. Тематика вопросов напрямую зависит от сферы бизнеса. Примерный пул вопросов, скорее всего, будет выглядеть следующим образом:

- Кто звонит?
- Какой продукт нужен?
- В каком количестве?
- Куда требуется доставка?
- Когда клиент планирует принять решение о покупке?
- И т. д.

«Частая ошибка менеджеров по продажам – отвечать на вопросы клиента, не задавая своих. Это ставит менеджера в позицию интервьюируемого, а не интервьюера».

Неформализованное (свободное)

В отличие от двух приведенных выше видов этот тип интервью предоставляет интервьюеру полный карт-бланш. Общение с собеседником не предусматривает ни жестко регламентированного набора вопросов, ни строгой структуры разговора. Интервьюер понимает, какие сведения он хочет получить от собеседника, планирует будущую беседу и следует этому плану, при необходимости отклоняясь от намеченного курса. В связи с этим содержание интервью может меняться в зависимости от собеседника: в ходе каждого разговора может появиться полезная незапланированная информация, на которой необходимо сфокусироваться.

Пример

Мы назначили встречу с клиентом (оффлайн или онлайн, не имеет значения). Заранее подготовились к этому мероприятию: составили список обязательных вопросов, которые намереваемся задать в ходе разговора, и спланировали канву предстоящего разговора. Одним из важных является вопрос о планируемом бюджете – сумме, которую потенциальный клиент готов психологически и физически потратить. Представим, что во время встречи мы забыли задать вопрос про бюджет. Но клиент косвенно затронул в беседе тему формирования общих расходов компании. В этом случае логично развить ее дальше: опосредованно узнать, какую сумму расходов планируют сформировать в рамках компании

на этот вид продукта. Таким образом, мы пытаемся найти минимальную зацепку, которая окажется прекрасным подспорьем для формирования коммерческого предложения.

На практике распространен комбинированный вид интервью. Оно начинается как полужформализованное, а далее можно наблюдать плавный переход в сторону неформализованного. Надо отметить, что проведение свободного интервью требует от интервьюера высокого профессионализма, эрудиции и такта.

Интервью по характеру вовлеченности интервьюера

Направленное

Эта типология интервью очень схожа с предыдущей, но имеет ряд отличий. При проведении направленного интервью интервьюер сам управляет ходом беседы, определяет тему вопросов и их последовательность. Собеседники не выбирают варианты ответов, а отвечают в свободной форме. Интервьюер может вмешаться, чтобы задать уточняющий вопрос или вернуть собеседника к определенной теме, если он отвлекся.

Такой формат диалога в большей степени несовместим с получением непредвиденных ответов от собеседника. Направленность всегда ограничивает глубину информации, полученную от респондента. Вопросы при таком методе интервью заставляют собеседника акцентировать внимание на тех темах, на которых он, возможно, не остановился бы по собственной инициативе.

Полунаправленное

Интервьюер использует в работе заранее подготовлен-

ный список вопросов, которые он задает в ходе беседы. Он направляет собеседника, если у того возникают проблемы с формулировкой и изложением своих мыслей. Респонденту предоставляется полная свобода слова в рамках обозначенной темы, а у интервьюера появляется возможность получить новую информацию.

Ненаправленное

При проведении интервью интервьюер обозначает тему для обсуждения и дает собеседнику слово. При таком формате задающий вопросы минимально вмешивается в ход беседы, изредка направляя респондента. Он почти не задает вопросов и не переводит диалог на те темы, которые интересны ему. Его ключевая задача – направлять мысли собеседника и помогать ему высказаться.

Иными словами, ненаправленное интервью всегда будет неформализованным, в то время как направленное может быть как формализованным, так и неформализованным. Такой подход дает возможность собеседнику высказаться по важнейшим для него темам, а не по тем вопросам, которые кажутся значимыми только для интервьюера.

Интервью по характеру получаемой информации

Получение информации о личности собеседника

В центре внимания находится фигура собеседника. Он раскрывается, когда делится своим мнением на те или иные события, сообщает факты и приводит любые оценочные суждения. Например, если наш собеседник негативно отзывается о других поставщиках, то мы предполагаем, что работа с ним, с большой долей вероятности, станет непростой.

Получение фактических сведений

В отличие от предыдущего вида интервью мы фокусируемся на сухих фактах, в то время как собеседник выступает в качестве удобного инструмента для получения этих данных.

По характеру отношения собеседника к интервью

Лояльный собеседник

Охотно идет на сотрудничество.

Нейтральный собеседник

Не горит желанием сотрудничать, но и не отказывается идти на контакт. Когда собеседник не помогает вести интервью, это может стать причиной провала для начинающих интервьюеров.

«Вредный» собеседник

Частое явление, когда между интервьюером и собеседником возникает «высокая стена с колючей проволокой». В такой ситуации ждать плодотворного диалога не приходится. Сначала потребуется снести барьер.

Стиль ведения интервью

Мягкий

Подразумевает вежливое и тактичное ведение разговора с собеседником. Все комментарии и уточнения произносятся в деликатной форме.

Жесткий

При таком стиле ведения интервьюер может акцентировать внимание на противоречивых высказываниях, грубо перебивать собеседника, задавать неудобные вопросы, психологически давить на него. Такой стиль во многом напоминает допрос, когда следователь получает необходимую информацию от обвиняемого.

Интервью по типам вопросов

Подготовленные вопросы

Мы упоминали об этом, когда говорили, что у менеджера по продажам, так же как у интервьюера, подготовлен список вопросов, которые необходимо в первую очередь задать клиенту. Формирует такой список либо руководитель, либо сам менеджер. Содержание вопросов в списке сильно зависит от сферы бизнеса и продукта, который предлагает компания.

С помощью таких вопросов менеджер решает как минимум три основные задачи:

- Квалифицирует клиента.
- Формирует ценовое коммерческое предложение.
- Выясняет возможность допродажи.

Пример

Представим, что мы продаем услугу аренды загородных домов на живописной турбазе. Отвечаем на входящий звонок потенциального клиента. Задача – определить первоначальный контекст, в котором находится собеседник. Вероятно, уместно задать следующие вопросы:

- На какую дату вы хотите забронировать коттедж?

- Сколько дней вы планируете провести на турбазе?
- Сколько человек приедет?
- Есть ли у вас дети?
- Вы рассматриваете коттедж с сауной или можно без нее?
- Нравится ли вам баня? Планируете ее посетить?

Вопросы могут варьироваться, их набор зависит от нескольких переменных.

Импровизированные вопросы

С помощью таких вопросов мы раскрываем в ходе диалога ту информацию о клиенте, которую не получили с помощью подготовленных вопросов. Так мы не упустим важные сведения, о которых клиент может упомянуть неосознанно.

Например, мы общаемся с клиентом, и он вскользь упоминает, что покупал аналогичный продукт у конкурентов, но этот опыт оказался негативным. Для нас это триггер, что следует глубже копнуть эту тему и детальнее раскрыть информацию.

Пример

Менеджер: Скажите, с какой компанией вы работали? Я спрашиваю, чтобы понимать, как сделать так, чтобы наше сотрудничество стало максимально эффективным.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.