100+ СПИН-вопросов

как подготовить

СПИН ВОПРОСЫ

которые действительно продают

ИГОРЬ ШУБИН
И АКАДЕМИЯ SPINCAT

Пошаговая инструкция подготовки СПИН-вопросов, 100 примеров СПИН-вопросов, 5 кейсов с подробным разбором и комментариями

ОГЛАВЛЕНИЕ

Смотрите на свои продажи глазами клиентов 3

как подготовить цепочки СПИН-вопросов, которые действительно продают 3

Примеры СПИН-вопросов 9

Как продавать не продавая, или метод СПИН в действии 16

классический пример СПИН-продажи - развития потребностей покупателя с помощью СПИН-вопросов 16

Как обосновать цену в 120 000$ 23

классика СПИН-продаж: примеры Проблемных и Извлекающих вопросов в действии 23

Развиваем понимание выгод 28

классический пример использования Направляющих вопросов для усиления Явных потребностей покупателей 28

Формируем критерии выбора 30

пример использования СПИН-вопросов, влияющих на формирование критериев выбора, а не потребностей клиентов 30

Когда не попасть в Центр Власти 34

пример использования СПИН-вопросов в продаже, когда Вам не удается попасть к лицу, принимающему решение 34

https://www.youtube.com/c/SpincatRu

https://t.me/academyspincat

СМОТРИТЕ НА СВОИ ПРОДАЖИ ГЛАЗАМИ КЛИЕНТОВ

КАК ПОДГОТОВИТЬ ЦЕПОЧКИ СПИН-ВОПРОСОВ, КОТОРЫЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПРОДАЮТ

Не «продавайте» свои продукты и услуги. Ищите проблемы, которые Вы можете решить. Помогите клиенту увидеть эти проблемы в своей работе и жизни, оценить их настоящее влияние и стоимость. В этом суть продаж по методу СПИН.

Поначалу это кажется очень простым. Задаем клиенту общие вопросы о текущей ситуации (Ситуационные) - затем о проблемах в ней (Проблемные) - потом о последствии этих проблем (Извлекающие) - и в конце о пользе от решения проблем и их последствий, выгодах от их решения (Направляющие).

Такая последовательность вопросов позволяет выяснить имеющиеся у клиента проблемы и трудности, понять их истинные последствия и стоимость – вроде все логично и просто.

Поэтому часто СПИН-продажи пытаются вести так: Как у Вас идут дела с...? (Ситуационный вопрос) - С какими трудностями Вы сталкиваетесь? (Проблемный вопрос) - К чему они приводят? (Извлекающий вопрос) - Насколько важным/полезным было бы избавиться от этой головной боли? (Направляющий вопрос). Но в реальной жизни все не так просто.

Первое, что Вам нужно сделать – это начать думать о своем предложении с точки зрения решаемых проблем, с точки зрения клиента. Попробуйте сделать это прямо сейчас.

1 Возьмите продукт или услугу, которую продаете. Выберите один конкретный тип клиента, который мог бы купить Ваш товар или услугу. Сейчас не экспериментируйте с новыми группами клиентов, возьмите тех покупателей, которым Вы хотели бы продавать больше, чем продаете на данный момент. Этот шаг

принципиально важен, т.к. проблемы, которые Вы дальше сформулируете, должны быть специфичны для клиента и выражены на его языке.

2 Перечислите характеристики или свойства Вашего продукта или услуги. Обратите особое внимание на характеристики, в которых Ваше предложение имеет преимущества перед с продуктами или услугами Ваших конкурентов.

Для каждой характеристики перечислите специфические проблемы, которые она может решить для выбранного Вами типа покупателей.

Характеристика или свойство Вашего предложения (если рассказывать о Вашем предложении, о чем Вы скажете в первую очередь):	Решаемые проблемы (эта характеристика или свойство нужны клиенту, т.к. он испытывает проблемы, трудности, неудобства тем, что…):

Теперь проверьте список сформулированных проблем:

- Описали ли Вы специфические проблемы, которые можете решить? (вроде: «Российские покрытия типа ЭП и ОС имеют заключение на все цвета, но могут не устраивать по качеству покрытия и технологичности применения. Другие же покрытия

имеют заключения только на 1 цвет.», а не: «Клиенту сложно выбрать оптимальное покрытие»).

- Описали ли Вы проблемы с точки зрения клиента? (вроде: «Агентствам недвижимости, обычно, требуется проводить рассылку новых предложений клиентам ежедневно. На это часто может уходить более 1 часа, и из-за этого иногда попросту не делается», а не: «Очень много регулярных действий не автоматизировано»).
- Проверьте, есть ли в Вашем списке хотя бы одна проблема, которую Вы можете решить лучше конкурентов? Если нет, то почему клиент должен решать эти проблемы с Вами, а не конкурентами? Просто выявить и развить потребности клиентов недостаточно. Необходимо развивать неудовлетворенность именно в тех областях, где Вы можете предложить покупателю лучшее решение по сравнению с альтернативами.

Планируйте выявить несколько проблем, которые сможете решить с помощью своих продуктов или услуг. Таким образом, Вы сможете перейти к новой проблемной области, если та, которую Вы изучали сначала, окажется непродуктивной.

3

Ваша главная задача – помочь клиенту понять, почему предлагаемое решение ему необходимо. А оно станет таким, если будет дешевле реальной стоимости проблем и их последствий, с которыми сейчас сталкивается клиент. Которые реально влияют на эффективность его работы. Окажись Вы на месте своего клиента – Вы тоже прикидывали бы, если смысл что-то менять.

Чтобы вместе с клиентом понять истинную стоимость проблем - Вам необходимо продумать их последствия, воздействие, связь с другими проблемами и стоимость.

Поэтому к каждой сформулированной Вами проблеме задайте себе вопросы: «К чему это приводит?», «На что это влияет?», «Что происходит потом?» Ответы на эти вопросы и есть последствия проблем, которые могут сделать их острее, насущнее, затратнее.

Решаемая проблема	Последствия этой проблемы (к чему приводит, на что влияет, что происходит из-за этой проблемы):

4 Теперь переведите проблемы и последствия в конкретные варианты вопросов. Оптимально сначала составить все Проблемные вопросы, затем Извлекающие к каждой проблеме. В реальной продаже Вам вряд ли придется задать все подготовленные Извлекающие вопросы. Часто 1-2 хороших Извлекающих вопроса могут сделать «продажу».

Но иметь их в запасе нужно гораздо больше. Используйте в качестве примеров вопросов те, что находятся в этой методичке, придумывайте свои варианты. В любом случае вопросы должны быть разнообразны и звучать естественно. Роботы пока продают намного хуже людей.

5 Направляющие вопросы в большинстве случаев состоят из резюмирования проблем и их последствий, о которых Вы только что говорили с клиентом. И вопроса: «Наверняка, у Вас много текущих задач, но насколько решение этих затруднений является для Вас важным?» или «Насколько полезным для Вас было бы (выгоды от решения этих проблем и их последствий)?» Впрочем, часто бывает очень полезно использовать разъясняющие и расширяющие Направляющие вопросы, которые Вы найдете в этой методичке.

6 Планируйте только необходимые Ситуационные вопросы, позволяющие получить информацию, которую Вы не можете найти в других источниках. Мы советуем планировать Ситуационные вопросы последними.

Легко составить огромный список Ситуационных вопросов, которые можно задать, однако это не поможет Вам продавать. Навык планирования Ситуационных вопросов заключается как раз в сокращении этого списка.

Спросите себя, действительно ли необходим Ситуационный вопрос, который Вы хотите задать? Поможет ли он направить разговор на проблемы клиента, которые Вы хотите выяснить, понять и развить? Можно ли получить эту информацию в альтернативном источнике?

Необходимая ситуационная информация (Ситуационные вопросы):	Альтернативный источник информации:

Возможные проблемы (Проблемные вопросы):	Последствия (Извлекающие вопросы):
Возможные проблемы (Проблемные вопросы):	Последствия (Извлекающие вопросы):
Возможные проблемы (Проблемные вопросы):	Последствия (Извлекающие вопросы):

Привязывайте вопросы: к собственным наблюдениям, к словам клиента, к ситуациям 3-й стороны

Явные потребности и Выгоды (к чему необходимо прийти в разговоре с клиентом, Направляющие вопросы):

ПРИМЕРЫ СПИН-ВОПРОСОВ

Ситуационные вопросы

- Насколько я знаю, сейчас в вашей отрасли происходит... Есть ли еще какие-то важные тренды и вызовы, которые я не назвал?
- Как ваш бизнес чувствует себя сейчас?

Общие

- Если говорить о настоящем моменте, что является для вас самыми актуальными задачами и вопросами, требующими решения?
- Опишите мне, каким образом осуществляется рабочий процесс в вашем подразделении
- Расскажите мне вкратце как у вас сейчас организована работа
- Познакомьте меня в двух словах с тем, что происходит в...
- Давайте начнем с... (перейдем к...) Как у вас организован этот процесс?

Конкретные

- Какую систему вы сейчас используете? Какова ее конфигурация, из каких модулей она состоит? Т.е. ключевые, используемые вами возможности это... или что-то дополнительно/другое?
- Какое оборудование вы сейчас используете? Какова специфика вашей работы, какие задачи решаете? Какова в среднем загруженность оборудования? В каком оно состоянии и как давно его используете?

Проблемные вопросы

Общие

- Каковы основные препятствия к достижению ваших целей?
- Где возникают узкие места?
- Каковы ваши самые насущные проблемы, связанные с…?
- Какие улучшения необходимы, чтобы увеличить эффективность работы?
- С какими трудностями вы сталкиваетесь?
- Насколько вас устраивает...? Насколько вы довольны...?
- Что вас беспокоит больше всего как [должность клиента]?
- Какие изменения и улучшения для вас наиболее актуальны как для [должность клиента]?
- Что вам нравится и что не нравится в [используемом оборудовании, процессе или методе, поставщике]?

Конкретные

- Как насчет [возможная проблема]? Вы можете в общих чертах описать, каким образом [вы делаете то, что направлено на ее предотвращение]?
- Насколько хорошо, по-вашему, [что-то или кто-то работает] и насколько успешно организован процесс [который, на ваш взгляд, может являться проблемным или требует улучшений]? Есть ли какие-то недоработки?
- Каким образом [то, что вы сейчас делаете] помогает достичь [результатов, которые нужно получить]?
- Нет ли у вас ощущения, что [используемое оборудование, процесс или метод] слишком [возможный недостаток]?

- Насколько я знаю, на практике часто возникают сложности с [возможная проблема]. Как обстоят дела с этим у вас?
- Общаясь с заказчиками, у меня сложилось впечатление, что довольно часто [возможная проблема]. Как у вас с этим?
- В похожих компаниях я часто сталкиваюсь с тем, что [возможная проблема]. Бывают ли у вас подобные ситуации?
- Сталкивались ли вы с тем, что [возможная проблема]. Что делаете в таких случаях?
- Бывают ли ситуации [возможная проблема]. Как вы с ними справляетесь?

Закрытые

- Вы считаете, что почти всегда [добиваетесь результата в решении конкретной задачи]?
- Когда вам нужно [быстро сделать что-то важное], вам быстро удается [сделать то, что для этого нужно или ведет к этому]?
- У вас нет ощущения, что вы теряете слишком много [время, деньги, нервы], [делая то, что ведет к необходимому вам результату]?
- Когда вы [делаете то, что должно дать результат] вы получаете [необходимый результат] так часто, как вам хочется?
- Чтобы подытожить эту тему, вы [достигаете высоких результатов в вопросе, о котором мы говорим]?

Уточняющие

- Чем сложна эта операция?
- На каком этапе процесса наиболее вероятна авария?
- Почему это является проблемой?

- Сколько сбоев у вас случается?
- Как много заказов было обработано с опозданием в этом месяце?
- Как часто проводятся ремонты этого оборудования?
- Как часто случаются аварийные ситуации?

Извлекающие вопросы

Общие

- На что это влияет?
- Что происходит потом? Что происходит после?
- К чему это приводит? Приводит ли это к дополнительным трудностям?
- И каковы последствия? Каковы последствия этой проблемы?
- Как эта проблема скажется/сказывается/отражается на результате?
- Если эти проблемы не будут успешно решены, каковы последствия для вашей организации/отдела?
- Какие негативные стороны есть у [возникновение проблемной ситуации]?
- Что происходит, когда [возникает проблемная ситуация]?
- Можете ли вы рассказать о самых серьезных рисках из-за того, что [возникновения проблемной ситуации]?
- Понимаю, почему для вас это будет проблемой. А как это может отразиться на [конкретные другие люди или подразделения в компании клиента]?

Конкретные

- Как [эта или эти проблемы] влияют на прибыльность?
- Может ли эта [проблема] привести к затратам, увеличивающим ваши издержки? Может ли это привести к росту издержек?
- Каким образом этот вопрос затрагивает [другую сферу]?
- Как это влияет на ваши затраты на [что-то конкретное]? На расходы на [что-то конкретное]? На частоту ошибок при [действиях, необходимых для получения хорошего результата]?
- Ведет/приводит ли это к [предполагаемое вами последствие]?
- Как это влияет/повлияет на [предполагаемое вами последствие]?
- Создаст ли это [предполагаемое вами последствие]? Вызывает ли это [предполагаемое вами последствие]?
- Означало ли это, что [предполагаемое вами последствие]? Значит ли это, что [предполагаемое вами последствие]?
- Какой эффект это окажет на [предполагаемое вами последствие]? Отражается ли это как-то на [предполагаемое вами последствие]?
- Насколько часто это приводит к [предполагаемое вами последствие]? Это когда-либо приводило к [предполагаемое вами последствие]?
- Как это сказывается на [предполагаемое вами последствие]? Сказывается ли это на [предполагаемое вами последствие]? Оказывает ли это влияние на [предполагаемое вами последствие]?
- Возникает ли при этом [предполагаемое вами последствие]?
- Удается ли при этом избежать [предполагаемое вами последствие]?
- На ваш взгляд, проявляется и при этом [предполагаемое вами последствие]?

- Для вас это равнозначно [предполагаемое вами последствие]?
- Не кажется ли Вам, что в таком случае будет сложно [добиться целей/решения задач клиента]?

Количественные

- Сколько...? Например: сколько в итоге денег вы недополучили?
- Как часто...? Например: как часто такие ошибки повторяются?
- Как много...? Например: как много времени пришлось потратить на поиск и устранение причин этой проблемы?

Направляющие вопросы

Определяющие

- Тогда, если подводить итог, нужен ли вам [способ решения проблемы или задачи]?
- Насколько полезно было бы [использовать способ решения проблемы или задачи]?
- Получите ли вы реальную пользу от [решения проблемы или задачи]?
- Другими словами, с учетом вашей ситуации и задач, точно имеет смысл [решить проблему или задачу]?

Разъясняющие

- Помогите мне понять, есть ли для вас реальная польза от [решения проблемы или задачи]?
- Если бы эта проблема была уже решена, какую реальную выгоду это принесло бы вашей организации/отделу?

- Могли бы вы чуть больше рассказать мне о том, почему для вас важно [решение проблемы или задачи]?
- Чтобы мне лучше понимать, в паре слов - какие преимущества даст вам [решение проблемы или задачи]?
- Наверняка, я пока не вижу всех нюансов, если коротко, почему для вас важно [решение проблемы или задачи]?
- Если бы [проблема была решена], это уменьшило бы ваши убытки и затраты?
- Если мы это сделаем, сколько вы сможете сэкономить?
- Не могли бы вы побольше рассказать о своей потребности в [решении проблемы или задачи]?
- А не могли бы вы тогда объяснить, как [частичный способ решения проблемы, если вы можете обеспечить только его] поможет вам?
- Если [решить проблему или задачу] как это скажется на вашей работе (работе компании или подчиненных)?
- Правильно ли я понимаю, что [решение проблемы или задачи] важно, прежде всего потому, что поможет устранить [последствия проблемы]?
- Что, на ваш взгляд, вы получите [от решения проблемы или задачи]?

Расширяющие

- Есть ли другие сферы в вашей компании, где это будет полезно?
- Если попробовать предположить, то какие еще выгоды вы можете получить от этого решения?
- А в чем-нибудь еще [решение проблемы или задачи] может вам помочь?

КАК ПРОДАВАТЬ НЕ ПРОДАВАЯ, ИЛИ МЕТОД СПИН В ДЕЙСТВИИ

КЛАССИЧЕСКИЙ ПРИМЕР СПИН-ПРОДАЖИ - РАЗВИТИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЯ С ПОМОЩЬЮ СПИН-ВОПРОСОВ

Продажу часто рассматривают как убеждение клиента. Убеждение в том, что Ваши товар и услуги нужны клиенту. Именно это пытается сделать большинство продавцов, каждый день. Но нужно ли клиентам, чтобы их убеждали? Нравится ли Вам покупать под давлением?

Когда последний раз Вы делали крупные покупки только потому, что продавец красочно рассказывал о всех преимуществах своего предложения, а затем героически справился с Вашими возражениями? Скорее всего Вы думали над тем, что даст Вам эта покупка, нужна ли она Вам или есть другие задачи, на которые стоит потратить деньги.

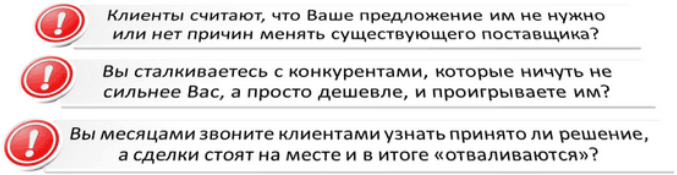
СПИН-продажи - это способ продавать не продавая. Вы сможете сделать это, если сумеете показать клиенту проблемы, которые он не замечает и такие критерии, которые помогут ему сделать оптимальный выбор. Клиентам не нужно Ваше предложение, им нужно решить собственные проблемы или задачи.

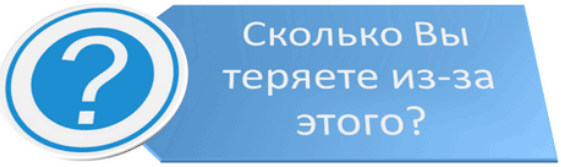
Могут ли клиенты с Вашей помощью снизить свои расходы, уменьшить потери времени или устранить какие-либо неудобства в своей работе? Да? Тогда именно об этом и нужно говорить с ними. Точнее - спрашивать. Спрашивать о проблемах, которые сейчас есть у клиента, но остаются не замеченными или недооцененными. Только помогая клиентам увидеть и решить их же проблемы, Вы сможете продавать, не продавая!

Давайте посмотрим, как с помощью техники СПИН можно продавать обучение продажам. Для начала необходимо определиться с возможными проблемами, которые позволит решить обучение, проблемами, которые необходимо выяснить и усилить в общении с клиентами. Конкретное и ясное понимание проблем, которые может

решить Ваше предложение - обязательное условие для успешного применения метода СПИН-продаж.

Так, к примеру, наш онлайн-тренинг «Стратегия и тактика больших продаж», помогает перестать терять сделки в связи с тем, что: 1) клиент считает, что Ваше предложение не нужно ему или нет причин менять существующего поставщика; 2) Вы сталкиваетесь с конкурентами, которые ничуть не сильнее Вас, но проигрываете им; 3) Вы месяцами обсуждаете с клиентами одни и те же вопросы, покупатели «кормят Вас завтраками», а сделки стоят на месте и в итоге «отваливаются». Наверняка, именно эти причины крадут у Вас потенциальные сделки. Просто загляните в свой прогноз продаж!





Эти проблемы не просто портят настроение. Они приводят к упущенной выгоде. Приводят к тому, что Вы теряете деньги там, где могли бы их заработать. Если мы действительно хотим продавать не продавая, то необходимо показать клиенту его же проблему, убедить в ее серьезности и продемонстрировать, как Вы можете ее решить с помощью своего предложения.

Именно в этом и заключается способ продавать, не продавая - помочь клиенту увидеть проблему и захотеть ее решить. Конечно, при условии, что этим решением является Ваше предложение. Как это может выглядеть на практике, рассмотрим пример:

Продавец: *Иван Иванович, добрый день! Меня зовут Игорь Шубин, я бизнес-тренер Академии SPINCAT. Мы занимаемся выстраиванием и оптимизацией моделей продаж и, как я уже говорил, работаем с несколькими известными компаниями из Вашей отрасли. Возможно, наши идеи и опыт помогут и Вам продавать умнее и больше своих конкурентов. Но для начала*

я бы хотел побольше узнать о том, как Вы продаете сейчас. Не против, если я задам Вам несколько вопросов?

Обратите внимание, продавец пытается получить право задавать вопросы в самом начале встречи. Действительно, если Ваша цель - выяснить и развить потребности клиента, то Вы должны спрашивать, а не рассказывать.

Поэтому, начиная встречу, Вам необходимо получить право задавать вопросы. Что для этого нужно? Ответить: «Кто Вы?», «Зачем клиенту общаться с Вами/Что даст ему это общение?», «Почему Вам нужна информация от клиента?». Необходимо показать, что единственная цель, с которой Вы задаете вопросы - это лучшее понимание текущей ситуации и потребностей клиента.

Покупатель: *Давайте, только я бы хотел узнать более подробно о том, что Вы хотите нам предложить.*

Продавец (удерживает право задавать вопросы): *Конечно, я расскажу Вам о нашем предложении и отвечу на Ваши вопросы. Однако я хочу быть уверенным, что я предлагаю решение Ваших задач, а не просто «то, что у нас есть». Иван Иванович, я ознакомился на сайте Вашей компании с тем, как Вы позиционируете свое предложение. Вы могли бы рассказать мне немного подробнее, в чем заключаются Ваши конкурентные преимущества?*

Покупатель: *Не самый простой вопрос, если честно. Основное наше отличие - это качество внутренних процессов. В отличие от конкурентов мы всегда выдерживаем сроки поставки, да и поддержка клиентов у нас на порядок лучше, чем у конкурентов.*

Здесь покупатель вполне мог бы ответить, что его предложение обладает выраженными уникальными особенностями. Возможно, основной потенциал увеличения продаж лежит ни в области работы с критериями выбора клиентов, а в донесении до клиентов необходимости в таком решении. Может быть, саму задачу увеличения

продаж в его случае нужно решать как-то иначе. Если так, то продавцу следовало бы прекратить задавать вопросы в этой области (объяснение конкурентных преимуществ) и перейти к какой-то другой.

В начале мы с Вами определились, что потенциальных проблемных областей три. Не нужно настаивать на признании покупателем наличия проблем там, где их нет. Задача продавца - не внушение, а поиск областей, в которых клиент не удовлетворен текущей ситуацией.

Продавец (ситуационный вопрос): *Вы назвали отличия, которые «сложно пощупать». А как Вы объясняете их потенциальным клиентам?*

Покупатель: *Да в этом одна из основных сложностей. Клиенты в последнее время ориентируются только на стоимость. В общем-то и конкуренты не говорят, что будут срывать сроки поставки, а проверить это можно только на своем опыте, а не по ходу заключения сделки. Так что это игра в верю - не верю. В любой игре кто-то выигрывает, кто-то проигрывает.*

Продавец (проблемный вопрос): *Т.е. прав ли я предполагая, что Вы не уверены, понимают ли потенциальные клиенты после общения с Вашими менеджерами, чем Ваше предложение отличается от конкурентных?*

Покупатель: *Хороший вопрос, Игорь. Наверное, Вы правы. Только у меня встречный вопрос: «А в Вашей компании это не так?»*

Продавец (отвечает на замечание клиента, а не игнорирует его): *Это сложная задача для многих, и для нас, в том числе. Однако мы знаем, как ее решать и решаем. Наши менеджеры точно знают, что именно им нужно для этого сделать. А руководство - что при этом следует проверять. Чуть позже я расскажу об этом подробнее. Хотел бы уточнить еще пару моментов, Иван Иванович.*

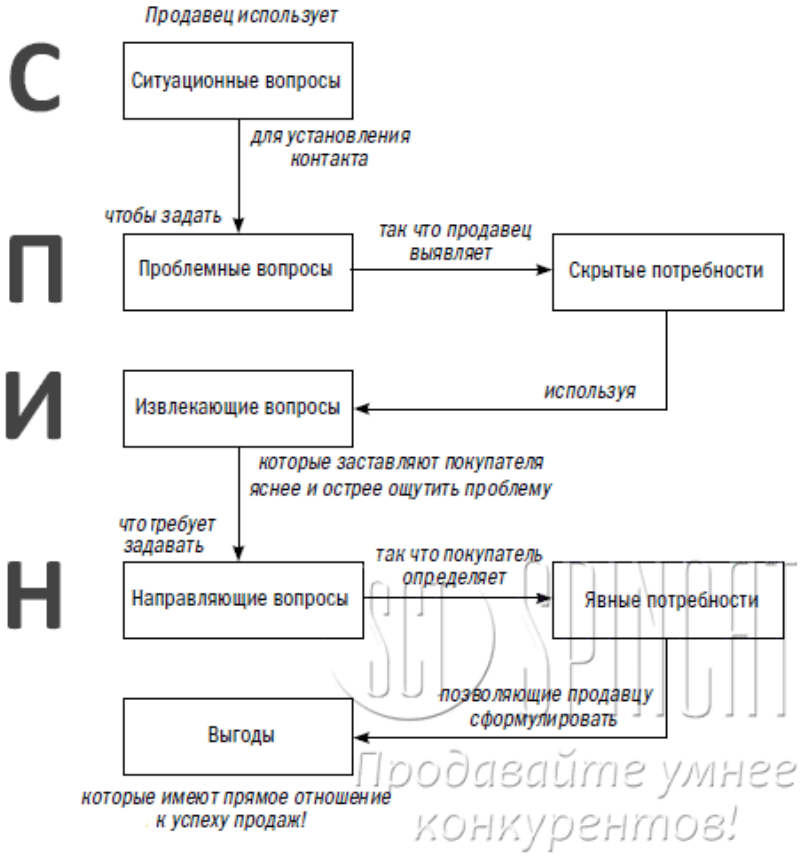
Покупатель: *Давайте.*

Продавец (проблемный вопрос): *Правильно ли я понимаю, что склонить выбор клиента в Вашу пользу - это реальная проблема для Ваших менеджеров?*

Покупатель: *Я об этом не думал... Но, если откровенно, конкуренты, похоже, продают лучше нас. Хотя и не имеют для этого объективных причин. Т.е. их выбирают вовсе не из-за того, что у них лучше предложение.*

Покупатель высказывает неудовлетворенность. Более того, он начинает признавать наличие действительной проблемы «конкуренты, похоже, продают лучше нас». В этот момент у продавца может быть силен соблазн предложить решение.

Однако, помним, что наша задача - обнаружить и развить потребности покупателя. Мы не продаем. Мы помогаем клиенту увидеть проблему и ее масштаб, а затем предлагаем решить ее. С помощью своего предложения. Поэтому продавец воздерживается от того, чтобы начать рассказывать о тренинге и продолжает спрашивать.



Продавец (проблемный вопрос): *Вряд ли Вы на это просто смотрите. Насколько я понимаю, Ваши менеджеры пытаются донести до клиентов Ваши преимущества. Как Вы думаете, насколько им удается это сделать?*

Покупатель: *Я даже не уверен, что всегда делается попытка этого. Так что, Ваш вопрос мне кажется немного издевательским, но мой ответ - «нет».*

Продавец (объясняет причину своих вопросов, задает извлекающий вопрос): *Я спрашиваю только для того, чтобы понять как у Вас обстоят дела сейчас. Некоторые из людей, с которыми я общался, вполне уверенно говорили, что с объяснением своих конкурентных преимуществ никаких сложностей не возникает. Поэтому для меня действительно важно, что Вы об этом думаете. Вы сказали, что не уверены, что Ваши менеджеры вообще говорят с клиентами об этом. Есть ли у Вас понимание, как именно это сказывается на Ваших продажах?*

Покупатель: *Точных цифр у меня нет, но даже скромная оценка - это 10-15% продаж горят именно из-за этого.*

Продавец (извлекающий вопрос): *Другими словами, вот он довольный клиент и его деньги... Ан нет, ни того, ни другого?*

Покупатель: *Иногда это бесит. Да, смотришь в прогноз продаж и все вроде бы нормально. Кто-то думает из клиентов, кто-то договор согласует. А потом раз - и выбрал конкурента. Да причем бы сильного хоть выбрал. Нет! Выбирают не понятно вообще за что!*

Продавец (направляющий вопрос): *Да уж, мало того, что обидно, так и денег еще меньше, чем рассчитываешь. Получается, умей Ваши менеджеры лучше влиять на критерии выбора клиентов, это пронесло бы Вам дополнительные 10-15% продаж. Верно? Насколько это значимое изменение для Вас?*

Покупатель: *Если это действительно удастся сделать, то «да».*

Продавец (направляющий вопрос): *Это не тривиальная задача, Вы правы. Но, предположим, что Вы сделали это. Будет ли результат действительно*

стОящим? Или это не столь важно и приоритетнее что-то делать с самим производством или мотивацией менеджеров?

Покупатель: *Производство и мотивация, конечно, важны. Но я не вижу там того потенциала, который есть в лучшей обработке клиентов - лучшей в том смысле, чтобы показать им, что наше предложение - это именно то, что им нужно.*

Покупатель выразил явную потребность - свое желание решить именно эту задачу: «показать им, что наше предложение - это именно то, что им нужно».

В реальной встрече это отличный момент для того, чтобы переходить к рассказу о Вашем предложении. Впрочем, было бы отлично, исследовать вопросами и другие проблемные области. Наверняка Вы помните, что перед началом этого примера мы определили их три.

Продавец (переходит к презентации своего предложения): *Отлично, Иван Иванович, спасибо, что ответили на мои вопросы. Я бы хотел сейчас рассказать о том, как мы можем вместе с Вами решить эту задачу. И, конечно, ответить на Ваши вопросы. В нашем тренинге по продажам мы разбираем и отрабатываем 8 стратегий работы с критериями выбора клиентов, стратегии, которые доказали свою эффективность на практике. Т.е. мы предлагаем варианты действий, которые позволят Вам не просто делать акцент на Ваших отличиях от конкурентов, а изменять важность критериев выбора покупателей в ту сторону, где у Вас есть преимущества.*

Покупатель: *Звучит неплохо. Давайте с этого места поподробнее...*

Итак, что произошло в этом примере продажи по методу СПИН? Продавец задавал вопросы о проблемах в продажах, которые могут быть у клиента, спрашивал о последствиях этих проблем и о выгодах, полезности решения для клиента. Вместо того, чтобы рассказывать о том, как полезно проводить тренинги по продажам, он помогал покупателя осознать, что, во-первых, проблема существует, во-вторых,

она достаточно серьезна, чтобы ей заниматься, в-третьих, решение этой проблемы положительно скажется на результатах продаж клиента. Продавец может помочь клиенту решить эту проблему с помощью своего предложения.

Это и есть СПИН-продажи - продавать, не продавая! Разобраться со всеми нюансами и освоить навыки, которые помогут Вам продавать также профессионально, Вы можете, пройдя наш онлайн-тренинг «Стратегия и тактика больших продаж».

КАК ОБОСНОВАТЬ ЦЕНУ В 120 000$

КЛАССИКА СПИН-ПРОДАЖ: ПРИМЕРЫ ПРОБЛЕМНЫХ И ИЗВЛЕКАЮЩИХ ВОПРОСОВ В ДЕЙСТВИИ

Суть СПИН-продаж заключается в том, чтобы сформировать потребности клиента, сформировать желание или понимание необходимости покупки до того, как предложить ее. Лучшие продавцы не спешат продавать.

Они показывают свое предложение как средство решения проблем клиента. И именно проблемы клиент должен увидеть до того, как Вы назовете свою цену. Конечно, стоимость этой проблемы должна быть больше, чем цена ее решения - стоимость Вашего предложения.

Давайте посмотрим как на практике усиливать проблемы, как использовать для этого Извлекающие вопросы и почему они так важны для успеха в продажах. Начнем с примера стратегии, которая не срабатывает.

В небольших продажах можно достичь успеха, выявив проблемы клиента и показав, что Вы можете их решить. В таких продажах Ситуационных и Проблемных вопросов может быть достаточно. Однако многие люди пытаются использовать только их и в крупных продажах. Только это не срабатывает. Посмотрим почему.

Продавец (ситуационный вопрос): *Ваше подразделение пользуется машинами Contortomat?*

Покупатель: *Да, у нас три таких машины.*

Продавец (проблемный вопрос): *Вашим операторам сложно пользоваться этими машинами?*

Покупатель (скрытая потребность): *Достаточно сложно, но мы научились обращаться с ними.*

Продавец (предлагает решение): *Мы можем решить эту проблему с помощью нашей новой системы Easiflo.*

Покупатель: *Сколько стоит эта система?*

Продавец: *Основной блок стоит около 120 000$ и...*

Покупатель (удивленно): *120 000$?! Чтобы облегчить работу с машиной! Вы шутите!*

Что здесь произошло? Покупатель признает небольшую потребность: «Достаточно сложно...», но он вовсе не видит проблемы, решение которой может стоить 120 000$.

Эта потребность сейчас скрытая. С точки зрения уравнения ценности она недостаточно велика для обоснования высокой стоимости решения. А что было бы, если бы цена системы Easifl o была всего 120$ вместо 120 000$? Отреагировал бы покупатель столь же отрицательно? Вряд ли.

Если бы это была маленькая покупка, если бы продукт Easifl o стоил всего 120$, то простого выявления Скрытой потребности (неудобства или недовольства клиента) — на машине сложно работать — было бы достаточно для успешной продажи.

В крупных продажах, однако, не достаточно выявить проблемы и предложить решения. Продавцу необходимо развить выявленные

скрытые потребности до уровня явных. И это так задача, которую необходимо решать с помощью Извлекающих вопросов. Давайте посмотрим, как эффективно использовать их для развития серьезности проблемы, прежде чем предложить решение.

Продавец (проблемный вопрос): *Есть ли у Ваших операторов какие-то трудности с использованием машины?*

Покупатель (скрытая потребность): *Пользоваться достаточно тяжело, но мы научились на них работать.*

Продавец (извлекающий вопрос): *Вы говорите, что сложно пользоваться, – а как это влияет на Ваш результат?*

Покупатель (воспринимает проблему как небольшую): *Практически не влияет – мы специально обучили трех сотрудников пользоваться этими машинами.*

Продавец (извлекающий вопрос): *Не возникают ли у Вас проблемы в связи с тем, что лишь трое Ваших сотрудников умеют работать на этих машинах?*

Покупатель (по-прежнему считает проблему несерьезной): *Нет, проблемы возникают только в том случае, если увольняется оператор Contortomat'а и нам приходится искать человека на замену и обучать его.*

Продавец (извлекающий вопрос): *Судя по Вашим словам, сложности с использованием этих машин могут привести к проблеме текучки обученных Вами операторов. Верно?*

Покупатель (понимая, что проблема серьезнее, чем казалось): *Да, людям не нравится работать на этих машинах, поэтому операторы обычно у нас не задерживаются.*

Продавец (извлекающий вопрос): *Насколько ощутима текучесть операторов с точки зрения затрат на обучение?*

Покупатель (постепенно осознавая серьезность проблемы): *Чтобы оператор приобрел достаточный опыт, требуется около двух месяцев и примерно 4 тысячи долларов на зарплату и соцпакет для каждого оператора. К тому же мы платим компании Contortomat 500$ за то, чтобы новые операторы проходили обучение на их заводе в Саутгемптоне. Еще добавьте примерно тысячу на транспортные расходы. Получается, что на обучение каждого оператора мы затрачиваем более 5 000$, а в этом году мы обучили уже пятерых.*

Продавец (извлекающий вопрос): *То есть Вы потратили больше 25 000$ за последние полгода? Если за шесть месяцев Вы обучили пять операторов, это значит, что трех компетентных специалистов одновременно у Вас не было. И какие производственные убытки Вы понесли?*

Покупатель: *Небольшие. Если возникали затруднения, мы уговаривали других операторов работать сверхурочно или отдавали работу на сторону.*

Продавец (извлекающий вопрос): *Сверхурочная работа увеличивала Ваши затраты?*

Покупатель (понимая, что проблема достаточно серьезная): *Да, за сверхурочную работу мы платили в два с половиной раза больше обычной ставки. Но даже за дополнительную плату операторы не горели желанием работать лишние часы, и я думаю, это одна из причин такой высокой текучести персонала.*

Продавец (извлекающий вопрос): *Полагаю, что передача работы на сторону также увеличивала Ваши издержки. Не ухудшилось ли качество работы?*

Покупатель: *По этому поводу я расстраиваюсь больше всего. Я могу контролировать качество любой работы внутри нашей компании, но когда работа попадает на сторону, я оказываюсь в зависимости от других людей.*

Продавец (извлекающий вопрос): *И вероятно, необходимость отдавать работу на сторону также ставит Вас в зависимость от сроков ее выполнения другими людьми?*

Покупатель: *Не говорите мне об этом! Я только что потратил три часа, разыскивая задержавшуюся поставку.*

Продавец (подводя итог): *Итак, из Ваших слов можно заключить, что из-за сложности в эксплуатации машин Contortomat в этом году Вы уже потратили 25 000$ на обучение операторов, которые часто меняются и поэтому обходятся Вам очень дорого. У Вас возникают затруднения в производстве, в результате чего Вы дорого оплачиваете сверхурочные часы и к тому же вынуждены отдавать часть работы на сторону. Однако работа, выполненная на стороне, Вас не удовлетворяет, так как она низкого качества и не выполняется в срок.*

Покупатель: *Послушать Вас, так эти машины создают очень серьезную проблему.*

Как повлиял продавец на восприятие ценности своего предложения? Небольшая, как изначально думал клиент, проблема выросла до гигантских размеров — и так подорожала, что решение ценой 120 000$ уже не кажется клиенту необоснованным.

Подумайте над тем, какие проблемы решает Ваш продукт или услуга. Подумайте над тем, к каким последствиям могут привести эти проблемы. Теперь подумайте, у кого могут быть эти трудности, сложности и неудобства - ведь те, у кого они есть - это Ваши целевые клиенты.

Остается только назначить им встречу, на которой Вы сможете выявить и усилить проблемы клиента, а затем предложить свои продукты или услуги как способ решения этих проблем.

РАЗВИВАЕМ ПОНИМАНИЕ ВЫГОД

КЛАССИЧЕСКИЙ ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАПРАВЛЯЮЩИХ ВОПРОСОВ ДЛЯ УСИЛЕНИЯ ЯВНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Продавать просто, когда Вы встречаетесь с клиентом, который сам хочет именно то, что у Вас есть. Еще и понимает важность этой покупки, может объяснить это своим коллегам или руководству. Жаль, что мы редко находим таких идеальных покупателей. Однако Вы в силах сделать их такими.

Именно в этом задача Направляющих вопросов. Они фокусируют покупателя на Выгоде, которую он получит, и обоснование этой Выгоды. СПИН-продажи - это прежде всего разговор о проблемах клиента. И Направляющие вопросы помогает создать позитивную атмосферу разговора, переключиться с проблем и сложностей на решения и действия. Они позволяют покупателю самому рассказать Вам о получаемых Выгодах.

Так, например, на вопрос: «Как Вы считаете, более быстрая машина Вам поможет?» — можно получить ответ: «Она, несомненно, решит наши проблемы в производстве и позволит более эффективно использовать рабочее время обученных операторов». Давайте посмотрим, как эти результаты достигаются во встрече, где Направляющие вопросы задает продавец, специализирующийся на телефонных системах:

Продавец (направляющий вопрос): *Итак, заинтересует ли Вас способ контроля междугородных звонков?*

Покупатель: *В общем, да, конечно... Но это только одна из проблем, которые мы имеем на сегодняшний день.*

Продавец (направляющий вопрос): *Мне бы хотелось обсудить все остальные проблемы через пару минут. Но сначала о первой: Вы говорите,*

что хотели бы контролировать междугородные звонки. Почему это для Вас так важно?

Покупатель: *Как раз сейчас финансовый контролер добивается от меня ограничения затрат на эксплуатацию сети, и если я смогу сократить издержки на междугородные звонки, это поможет.*

Продавец (направляющий вопрос): *Если Вы сможете контролировать доступ абонентов к междугородной сети, это Вам поможет?*

Покупатель: *Это, безусловно, предотвратит какую-то часть неавторизованных междугородных звонков, ведь большинство из них – результат незаконного использования междугородной связи.*

Продавец: *Давайте вернемся к вопросу о подготовке отчетов по управлению телефонной системой.* ***(направляющий вопрос)*** *Могу я предположить, что Вы хотели бы и здесь кое-что усовершенствовать?*

Покупатель: *Да... Это бы очень помогло.*

Продавец (направляющий вопрос): *Так как Вы получили бы лучший способ расчета за телефонные переговоры?*

Покупатель: *Верно. Если мы сможем определить отделы, из которых были сделаны звонки, то потом сможем получить с них оплату за телефонные переговоры.*

Продавец (направляющий вопрос): *Понятно. А как-то еще это может помочь?*

Покупатель: *Нет, пожалуй, возможность учета – основной пункт.*

Продавец (направляющий вопрос): *Что ж, это действительно важно... Но возможно, для Вас не менее важно было бы знать, сколько времени занимает ответ на входящие звонки и общее количество звонков, проходящее через каждый внутренний номер?*

Покупатель: *Такая информация была бы очень полезна!*

Продавец (направляющий вопрос): *Полезна с точки зрения сокращения затрат или еще по какой-то причине?*

Покупатель: *Нет, я не думал о затратах. Но эти данные помогут нам повысить качество обслуживания клиентов – а в нашем деле это крайне важно! Вы можете нам что-нибудь предложить?*

Продавец: *Да, можем. Позвольте, я расскажу, каким образом наше оборудование поможет Вам...*

Заметили, что в этом примере Направляющие вопросы успешно переключают внимание клиента на решение? Что показательно, покупатель начал помогать продавцу, практически продавать за него: «Эти данные помогут нам повысить качество обслуживания клиентов...»

Направляющие вопросы оказывают положительное действие, проясняя и расширяя для клиентов выгоды от решения существующих проблем. Делая их теми самыми «идеальными» покупателями, которые почти не встречаются в живой природе, но могут быть созданы при помощи метода СПИН-продаж.

ФОРМИРУЕМ КРИТЕРИИ ВЫБОРА

ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СПИН-ВОПРОСОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ФОРМИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ ВЫБОРА, А НЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ

В каких случаях покупка у Вас - дело решенное? Если Ваше предложение полностью соответствует потребностям и критериям выбора клиента. Ну или не полностью, но лучше, чем предложения конкурентов.

Какие-то критерии выбора у клиента будут до встречи с Вами или будут сформированы конкурентами к собственной выгоде. Однако выяснить и повлиять на критерии покупателя - одна из Ваших главных задач. Как это сделать?

Успешно действующие продавцы во время встреч с клиентами часто преобразуют сформированные Явные потребности, которые могут удовлетворить, в критерии принятия решения. Типичный разговор, если взять пример со скоростью, может происходить следующим образом:

Продавец: *... кажется, машина с большей скоростью действительно поможет Вам справиться с трудностями?*

Покупатель: *Да. Скорость Вашей машины, несомненно, большое преимущество.*

Продавец: *В таком случае станет ли скорость одним из Ваших критериев, которым Вы будете пользоваться для принятия окончательного решения?*

Покупатель: *Я пока еще не заглядывал так далеко вперед, но... полагаю, нам следует иметь в виду скорость... да.*

Продавец: *Судя по тому, что Вы мне рассказали, она, видимо, играет достаточно важную роль, чтобы занять место в спецификации, когда Вы откроете тендер.*

Покупатель: *Хорошая мысль. Мы еще не подготовили окончательный вариант спецификации, но, возможно, нам следует оговорить показатель минимальной скорости.*

Продавец: *Если судить по нашему разговору, 35 единиц в час, вероятно, составляют минимально приемлемый показатель.*

Покупатель: *Именно это нам необходимо, чтобы избежать затруднений. Не знаю, сколько продавцов в состоянии предложить такую скорость.*

Продавец: *Некоторые не могут. Однако, как Вам известно, мы, конечно, можем, и кажется, это разумное требование.*

Покупатель: *Да, я внесу его в спецификацию.*

Продавец в данном случае превратил потребность в критерий выбора. Это очень эффективный ход - сформировать потребности там, где у Вашего предложения самые сильные позиции и получить от клиента согласие, что эти потребности необходимо использовать как критерии при сравнении Вашего предложения с другими.

В таком случае клиент будет оценивать все имеющиеся предложения по Вашим сильным сторонам. Это настолько действенный ход, что он заслуживает еще одного примера:

Продавец (продающий самую простую в эксплуатации машину):*... и в заключение нашей дискуссии можно сделать вывод, что поскольку Ваша нынешняя машина трудна в эксплуатации, это порождает проблемы, увеличивает затраты на сверхурочную работу и вызывает недовольство у Ваших операторов.*

Покупатель (формулируя потребность): *Да, чем больше я думаю об этом, тем важнее, как мне кажется, принять меры немедленно. Мы должны установить новую машину. Конечно, Вы понимаете, что я должен поговорить с другими продавцами, чтобы рассмотреть их предложения.*

Продавец: *Это хороший, деловой подход. Скажите, как Вы собираетесь определять, какой продавец самый лучший?*

Покупатель: *Я приглашу их, чтобы каждый сделал презентацию.*

Продавец: *На что Вы будете обращать внимание во время этих презентаций?*

Покупатель: *О, на общие моменты... просто посмотрю, что они могут предложить.*

Продавец: *Что бы Вы назвали самым важным, на что следует обратить внимание и что поможет Вам решить, удовлетворяет ли тот или иной продавец Вашим требованиям?*

Покупатель: *Технические спецификации и цена.*

Продавец: *Когда Вы говорите «технические спецификации», Вы имеете в виду простоту в эксплуатации?*

Покупатель: *Да, важно, чтобы машина была проста в эксплуатации.*

Продавец: *Несомненно, что трудности в эксплуатации создали проблемы, о которых Вы мне рассказали. Судя по тому, что Вы мне сообщили, простота в эксплуатации, по-видимому, станет Вашим главным мерилом во время этих презентаций.*

Покупатель: *Вы правы. Простота в использовании должна стоять на первом месте.*

Итак, стратегия влияния на критерии выбора клиента должна заключается в том, чтобы заставить клиента согласиться использовать свои потребности - в особенности те, которые Вы удовлетворяете лучше конкурентов - как критерии принятия решения о покупке.

Только не думайте, что это просто. Хотя бы потому, что Ваши конкуренты, наверняка, попытаются сделать то же самое, только к своей выгоде. Освоить восемь наиболее эффективных приемов влияния на критерии выбора клиентов Вы можете, пройдя наш онлайн-тренинг «Стратегия и тактика больших продаж».

КОГДА НЕ ПОПАСТЬ В ЦЕНТР ВЛАСТИ

ПРИМЕР ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СПИН-ВОПРОСОВ В ПРОДАЖЕ, КОГДА ВАМ НЕ УДАЕТСЯ ПОПАСТЬ К ЛИЦУ, ПРИНИМАЮЩЕМУ РЕШЕНИЕ

В продажах многие продавцы видят себя исполнителями главной роли. Однако всегда ли Вам удается попасть к человеку, наделенному правом поставить подпись под договором и отдать счет в оплату?

Если Вы занимаетесь большими продажами, то скорее всего, большее количество времени Вы общаетесь с теми, кто влияет на принятие решения, но не уполномочен принимать его самостоятельно.

Именно поэтому, подготовка людей, влияющих на принятие решения к внутренней продаже, является ключевым фактором успеха во многих крупных сделках. В методе СПИН-продаж даётся рекомендация: «хотите совершать крупные продажи — отрепетируйте спектакль полностью со всеми исполнителями». Большинство людей с опытом продаж крупным клиентам согласятся с этим утверждением.

Очевидно, что решающая часть процесса сделки происходит в Ваше отсутствие, поэтому чем лучше Вы подготовите своих союзников, тем легче им будет убеждать других сотрудников своей компании — Вашего клиента.

Проблема в том, как этого добиться: как следует репетировать с покупателем, чтобы он эффективно продавал за Вас? Вот отрывок из типичной встречи с покупателем, который будет заниматься «внутренней продажей», в случае если продавцу удастся его убедить.

Продавец: *...Система также сможет помочь Вам сократить уровень запасов.*

Покупатель: *Отлично. Это то, что нам нужно. Завтра я буду разговаривать с финансовым директором и скажу ему об этом.*

Продавец: *Не забудьте также сказать, что у нас есть автоматизированная проверка ценников.*

Покупатель: *Что это?*

Продавец: *Это современный эффективный способ документирования и восстановления учета товарно-материальных ценностей.*

Покупатель: *А, хорошо, я упомяну это в разговоре.*

Продавец: *Еще скажите, что мы сократили стоимость товарно-материальных запасов компании Snitch Ltd. на 12%.*

Покупатель: *С помощью этой автоматической проверки?*

Продавец: *Да. А с помощью контроля максимальных сезонных нагрузок можно добиться и большего. Так Вы завтра расскажете ему все это?*

Покупатель: *Хм, завтра у него может быть плохой день... совещание по поводу собственности в центре города... посмотрим, что я смогу сделать.*

Как Вы думаете, поговорит ли этот покупателю со своим финансовым директором? Даже если это случится, насколько результативным будет этот этап продажи? Думаем, продавцу не стоит рассчитывать на успешный исход предстоящей встречи, так как его собеседник имеет весьма смутное представление о продукте, чтобы внятно объяснить его достоинства своему директору. И это нормально.

Продавцам порой требуются месяцы, чтобы приобрести все технические и прикладные знания, необходимые для продажи сложного оборудования или услуги. Нельзя ожидать от покупателя, что он овладеет этим навыком после нескольких встреч с Вами.

В примере ниже продавец использует Направляющие вопросы, чтобы помочь покупателю сформулировать собственные выгоды от приобретения и успешно продавать внутри своей компании самостоятельно.

Продавец: *...Система также сможет помочь Вам сократить уровень запасов.*

Покупатель: *Отлично. Это то, что нам нужно. Завтра я буду разговаривать с финансовым директором и скажу ему об этом.*

Продавец (направляющий вопрос): *Вы говорите, это то, что Вам нужно. Какую пользу Вы получите от сокращения уровня запасов?*

Покупатель: *Очевидно, что один из основных плюсов – расходы.*

Продавец (направляющий вопрос): *Для вашего финансового директора это самый большой плюс?*

Покупатель: *Пожалуй, нет. Думаю, Ваше предложение может дать нам и более существенную выгоду. На завтрашнем совещании мы будем рассматривать вопрос о нашем складе в центре города. Это дорогостоящее место, поэтому финансовый директор хочет закрыть склад и объединить все товарно-материальные ценности здесь. Однако на этом месте у нас нет достаточного количества складских помещений. Если Ваша система способна сократить уровень запасов на этой стадии хотя бы на 5 процентов, мы сможем закрыть склад в центре города.*

Продавец (направляющий вопрос): *Это сэкономит Вам деньги?*

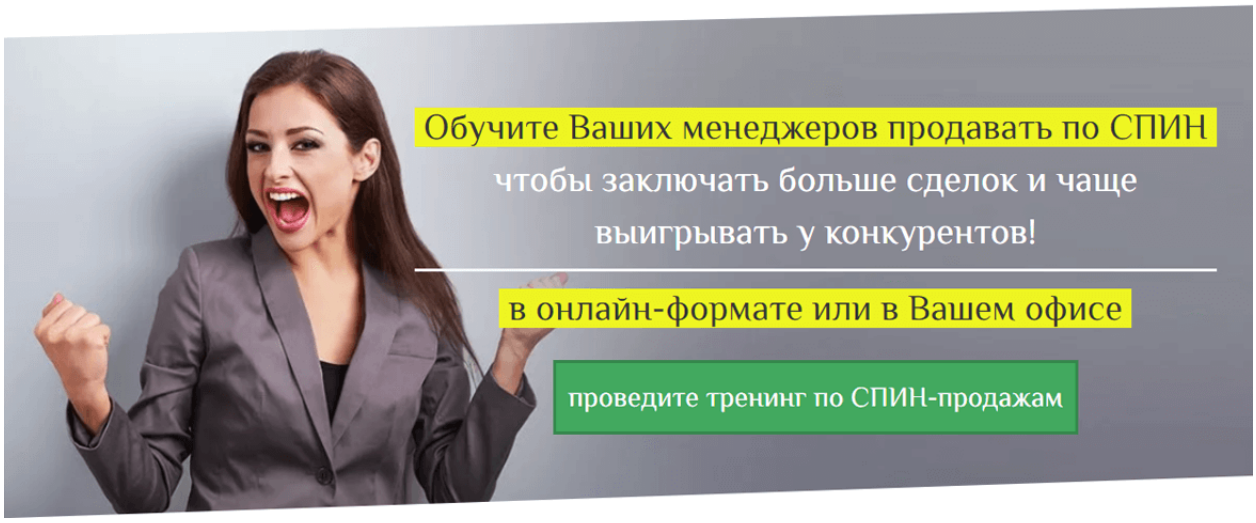
Покупатель: *Около 250 тысяч долларов в год. Если Вы найдете способ помочь нам в этом, я постараюсь поймать финансового директора минут за пятнадцать до совещания.*

Заметьте, что в данном примере продавец пользуется Направляющими вопросами, чтобы побудить покупателя описать выгоды. Его внимание теперь фокусируется на результатах решения, а не на подробной информации о продукте, как в предыдущем примере.

Теперь посреднику будет гораздо проще донести суть Вашего предложения до своих коллег и быть при этом убедительным, говоря на языке своих бизнес-потребностей, а не Вашего рекламного буклета.

Хотите добиться роста продаж, но на деле:

- Слышите, что Ваши менеджеры продают клиентам продукты и услуги, а не пытаются понять задачи и мотивы заказчиков...
- Чувствуете, что продавцы работают без всякой системы и не создают ценность Вашего предложения для клиентов, и при этом постоянно говорят о цене...
- Вы много раз объясняли им важность задавания вопросов и работы с потребностями клиентов, но не видите, чтобы они делали это...
- Ваши менеджеры обрабатывают входящие и выставляют много коммерческих предложений, но большинство из них уходит как вода в песок...

Да, Вы можете заставить менеджеров делать больше новых звонков, проводить встреч и отправлять коммерческих предложений... Вы можете сделать так, чтобы они работали больше...

Но Вы не можете просто поставить им задачу работать умнее...