



---

**ИССЛЕДОВАНИЕ В  
КОМПАНИИ  
МОТОРОЛА**

*Обзор проекта СПИН  
(SPIN®)*



# Введение

Не так часто у компаний, подобных нашей, появляется возможность объективно оценить свою работу с помощью незаинтересованной стороны.

Такая возможность возникла у Huthwaite International, когда Motorola Corporation пригласила Марту Силлиман для оценки пилотного проекта SPIN® в Канаде, перед его широкомасштабным внедрением. Г-жа Силлиман – независимый консультант с большим опытом в измерении и оценке. Ее отчет приводится ниже.

Но прежде чем мы представим отчет, мы хотели бы разъяснить, почему компании Моторола потребовалось протестировать подход Huthwaite.

## Предыстория

Компания Моторола столкнулась с двойной проблемой: спадом в экономике, с одной стороны, и новой агрессивной конкуренцией, с другой. Столь неблагоприятная ситуация не складывалась с 30-ых годов. И в такой ситуации задачей компании было повысить объем продаж. Для руководства уже было очевидно, что проблема такого масштаба не могла быть решена только благодаря более напряженной работе. Компании требовался иной способ продаж, который бы работал в ситуации экономического кризиса. Корпорация пошла на эксперименты в области новых методов повышения производительности труда, опираясь, в частности, на Японский опыт.

Выводы, сделанные компанией, сводились к следующему:

- **Продуктивность создается на рабочем месте**  
В сфере производства японцы изящно продемонстрировали, что продуктивность достигается не политикой или постановлением. Продуктивность растет благодаря прямому влиянию на поведение человека, исполняющего работу. То же самое и в продажах. Пока стратегия руководства не будет транслирована в поведение продавца на встрече с клиентом, не будет роста продуктивности.
- **Все определяется не активностью, а навыком.**  
Если во время экономического кризиса продавцы неуспешны, это значит, что они неправильно действуют. Рост активности, то есть еще больше неправильных действий, вряд ли поможет. Развитие более совершенных навыков продаж – более эффективная и надежная стратегия.

- **В период экономического спада нужны другие навыки.**

Значит, начинать следует с определения навыков, которые будут наиболее эффективными, и развивать их с участием менеджеров продавцов.

В Мотороле понимали, что воплощение этих выводов в жизнь – это задача для специалистов, поэтому компания обратилась в Huthwaite.

Нами был разработан проект из 4-х этапов, целью которого было значительное увеличение продуктивности продаж.

## Первый этап – Определение наиболее эффективных навыков

Используя методики Анализа поведения, разработанные Huthwaite, менеджеры Моторолы наблюдали за своими подчиненными в ситуации продаж и выбирали те типы поведения, которые вели к успеху.

## Второй этап – Тренинг навыков у менеджеров

Менеджеров обучали СПИН так, чтобы они могли развивать у своих подчиненных ключевые навыки продаж, выявленные на первом этапе.

## Третий этап – Развитие успешного поведения с помощью СПИН

Проект длился три месяца. Ежемесячно менеджеры встречались с консультантами Huthwaite для планирования стратегии максимального совершенствования навыков сотрудников Моторолы. В ходе проекта менеджеры давали своим сотрудникам специальные тренинговые материалы, разработанные Huthwaite, для развития тех типов поведения, которые были наиболее эффективны в продажах в период экономического спада.

Основной задачей проекта было привлечение новых клиентов, а не развитие старых, и эта тенденция отразилась и на результатах исследования, приведенных в нижеследующем отчете.

## Четвертый этап – Измерение продуктивности

Последним и наиболее важным этапом была оценка успешности проекта с точки зрения роста продуктивности. Для планирования и организации процесса оценки и была приглашена Марта Силлиман. **Примечание:** Отчет, подготовленный госпожой Силлиман, приводится полностью, за исключением технических приложений.



# Телекоммуникационное подразделение Моторолы в Канаде

## Анализ продуктивности в проекте СПИН

Данный отчет представляет собой анализ продуктивности Программы СПИН в Телекоммуникационном подразделении компании Моторола. Программа проводилась для торговых представителей, но была предложена и части менеджеров для того, чтобы они могли развивать навыки своих подчиненных, помогая им в работе.

Анализ данных на предыдущем этапе подтвердил, что ключевые типы поведения СПИН чаще встречались в успешных и реже – в неуспешных продажах Моторолы. Кроме того, результаты также показали, что в ходе воплощения проекта использование ключевых типов поведения СПИН еще возросло. Тем не менее, предыдущее исследование не дало ответа на третий главный вопрос:

*Как повлияли достигнутые изменения в поведении на продуктивность?*

Данный вопрос был систематически проанализирован следующим образом:

### Вводная информация

Анализ проводился для оценки связи между тренингом и продуктивностью в продажах. В любом анализе такого рода принципиально важно, чтобы информация о продуктивности была собрана не только в группе, прошедшей тренинг, но также и в контрольных группах, которые не были на тренинге. Для целей данного анализа были выделены **три такие группы.**

- **Группа, прошедшая СПИН**

Данная группа состояла из торговых представителей, участвовавших в Программе СПИН (N=42).

- **Контрольная группа с менеджерами, обученными СПИН**

Данная группа состояла из торговых представителей, не участвовавших в Программе СПИН, но подчинявшихся менеджерам, обученным СПИН (N=42).

- **Контрольная группа с менеджерами, не проходившими СПИН**

Данная группа состояла из торговых представителей, не участвовавших в Программе СПИН, и подчинявшихся менеджерам, не обученным СПИН (N=20).

Данные продуктивности были собраны в каждой из этих трех групп в течение трех временных интервалов:

- **До СПИН**

За три месяца до тренинга СПИН

- **Во время СПИН**

В течение трех месяцев, когда проходил тренинг СПИН

- **После СПИН**

В течение трех месяцев сразу после тренинга СПИН.



## Результаты оценки продуктивности.

Чтобы результаты оценки могли быть более эффективно использованы для принятия решения, продуктивность оценивалась по четырем параметрам:

<b>Первый</b>	Общее число заказов
<b>Второй</b>	Заказы от существующих клиентов
<b>Третий</b>	Заказы от новых клиентов
<b>Четвертый</b>	Продажи в долларовом эквиваленте

В Таблице 1 показана общая продуктивность трех групп до, во время и после Программы СПИН. Цифры в таблицах обозначают среднее число заказов за каждый из трехмесячных периодов.

**Таблица 1: Общее число заказов – за три месяца**

	До СПИН	Во время СПИН	После СПИН	Разница до и после в %
<i>Группа СПИН (N=42)</i>	17.9	18.5	21	Рост на 17%
<i>Контрольная группа с менеджерами СПИН (N=42)</i>	16.3	14.7	14.1	Спад на 13%
<i>Контрольная группа с менеджерами без СПИН (N=20)</i>	17.8	14	8.6	Спад на 52%

Тогда как общее число заказов в обеих контрольных группах снизилось, продуктивность в получении заказов группой, прошедшей СПИН, выросла на 17%. В отношении общей эффективности Программы СПИН, эти результаты были весьма обнадеживающими. Тем не менее, для целей принятия решения необходимо было провести дальнейший анализ результатов.

В Таблицах 2 и 3 приведены сравнения продуктивности в получении заказов от существующих и новых клиентов.

**Таблица 2: Заказы от существующих клиентов**

	До СПИН	Во время СПИН	После СПИН	Разница до и после в %
<i>Группа СПИН (N=42)</i>	13.3	12.2	13.5	Рост на 1%
<i>Контрольная группа с менеджерами СПИН (N=42)</i>	13.2	10.6	11.5	Спад на 13%
<i>Контрольная группа с менедж. без СПИН (N=20)</i>	12.4	9.8	6.5	Спад на 48%

Продуктивность в работе с существующими клиентами обеих контрольных групп снизилась. Причем снижение было особенно существенным в группе с менеджерами, не обученными СПИН. Тем не менее, в сравнении с результатами, полученными при анализе общего числа заказов, группа, прошедшая СПИН, показала лишь незначительный рост продуктивности.

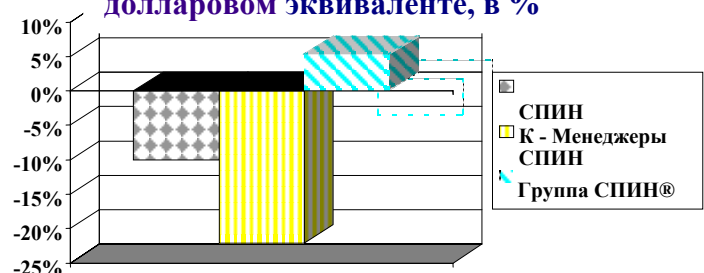
**Таблица 3: Заказы от новых клиентов – за три месяца**

	До СПИН	Во время СПИН	После СПИН	Разница до и после в %
<i>Группа СПИН (N=42)</i>	4.6	6.3	7.5	Рост на 63%
<i>Контрольная группа с менеджерами СПИН (N=42)</i>	3.1	4.1	2.6	Спад на 16%
<i>Контрольная группа с менеджерами без СПИН (N=20)</i>	5.4	4.2	2.1	Спад на 60%

Совершенно другая картина была получена при анализе работы с новыми клиентами. В обеих контрольных группах снова наблюдался спад продуктивности, причем снижение было наиболее значительным у торговых представителей, менеджеры которых не обучались СПИН. Но группа, прошедшая СПИН, добилась существенного увеличения числа новых заказов от новых клиентов, а продуктивность ее повысилась на 63%. Эти результаты особенно значимы с маркетинговой точки зрения. Кроме того, они подтверждают валидность модели СПИН в целом, поскольку еще раз показывают, что СПИН особенно эффективен в тех ситуациях, когда необходимо развить потребности новых клиентов.

Последним этапом анализа была оценка изменений объема продаж в каждой группе в долларовом эквиваленте. Результаты анализа показаны на графике.

### Изменение продуктивности в долларовом эквиваленте, в %





## Резюме

Тренинг специалистов службы продаж в организации имеет ценность в том случае, если он дает положительные результаты в бизнесе. По этой причине эффективность Программы СПИН в Мотороле была проанализирована с точки зрения ее влияния на продуктивность продаж. Информация собиралась в периоды трех месяцев до, во время и после тренинга. Критериями оценки продуктивности продаж были: общее число заказов от новых клиентов и долларовый эквивалент проданного оборудования. Системный анализ данных продуктивности позволил сделать следующие выводы:

- Рост использования типов поведения СПИН связан с ростом продуктивности
- Более частое использование типов поведения СПИН особенно эффективно в работе с новыми клиентами
- Рост использования ключевых типов поведения СПИН связан с ростом объема продаж в долларовом эквиваленте.

**Независимая оценка Проекта СПИН компании Huthwaite была проведена Мартой А. Силлиман (Введение подготовлено компанией Huthwaite Research Group).**



**Для получения подробной информации обращайтесь в  
Huthwaite International, Russia  
Наш адрес: г.Москва, Коровинское шоссе, д.10, к.2, оф.2  
тел./факс 488-8199, e-mail: [spin@spinrussia.ru](mailto:spin@spinrussia.ru)**