

NIL RAKAM



SPIN

PRODAJA

**Mc
Graw
Hill**

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD

mcb
edukacija

SPIN prodaja

SPIN prodaja

Nil Rakam

Huthwaite, Inc.

Sadržaj

Naslov originala:

SPIN SELLING

Izdavač:

© The McGraw-Hill Companies

Autor: Neil Rackham

Izdavač za Srbiju:

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

MCB Edukacija d.o.o., Beograd

© MCB 2025. za srpsko izdanje

www.mcb.rs

www.sales-kongres.rs



Prevod i adaptacija na srpski jezik:

Milan Perić, Pavle Šćepanović, Milica Šćepanović

ISBN:

978-86-89821-21-5

Napomena:

Ovo je prvo izdanje na srpskom jeziku. Ova knjiga se ne sme umnožavati, preštamovati ili prenositi u bilo kom obliku i bilo kojim sredstvom, ni u celini, niti u delovima, bez izričite pismene dozvole autora i izdavača, niti se, bez izričite pismene saglasnosti izdavača, sme distribuirati ili umnožavati na bilo koji drugi način i bilo kojim drugim sredstvom. Sva prava objavljivanja ove knjige zadržavaju autor i izdavač, shodno odredbama Zakona o autorskim i srodnim pravima.

1. Ponašanje i uspeh u prodaji	13
2. Postizanje obavezivanja: Zaključenje prodaje	29
3. Potrebe kupaca u velikoj prodaji	59
4. SPIN strategija	71
5. Navođenje koristi u velikoj prodaji	101
6. Sprečavanje prigovora	117
7. Uvodni deo: Započinjanje razgovora	135
8. Pretvaranje teorije u praksu	143
9. Dodatak A Evaluiranje SPIN modela	155
10 . Dodatak B Skala stavova prema zaključenju	179

Predgovor

Sa velikim zadovoljstvom predstavljam vam knjigu koja je promenila način na koji se posmatra savremena B2B prodaja – SPIN prodaja. Ovo je knjiga koja ne daje samo savete, već nudi celokupan sistem zasnovan na ozbiljnim istraživanjima i praktičnim iskustvima, koji je postao neizostavan alat za prodajne profesionalce širom sveta.

U vremenu kada se poslovno okruženje ubrzano menja, a kupci postaju sve zahtevniji, stari pristupi prodaji gube svoju snagu. SPIN prodaja pokazuje kako postavljanjem pravih pitanja u pravom trenutku i otkrivanjem stvarnih potreba kupaca možemo graditi dugoročne odnose zasnovane na poverenju i dodatnoj vrednosti.

Kroz jasno strukturisan metod, Autor objašnjava kako razgovor sa klijentom prerasta u proces otkrivanja, usmeravanja i zajedničkog dolaženja do rešenja. Snaga ovog pristupa leži u jednostavnosti i univerzalnoj primeni – od velikih korporacija do manjih timova i pojedinaca.

Spin prodaja je primarno napisana za B2B timove. Sa druge strane, i B2C prodavci pronaći će veliki broj praktičnih primera i tehnika. Ova knjiga vas podstiče da razvijete drugačiji način razmišljanja – da ne posmatrate prodaju kao transakciju, već kao proces stvaranja vrednosti za obe strane.

Neka ova knjiga bude vaša mapa ka prodaji koja ne osvaja samo kupce, već i gradi trajne mostove poverenja i uspeha.

Pavle Šćepanović
Konsultant
Menadžment Centar Beograd

Predgovor

Ovo je još jedna knjiga o tome kako uspješnije prodavati. Pa šta je, onda, čini drugačijom od preko 1000 knjiga o prodaji koje su već objavljene? To su dve stvari:

1. U njoj je reč o većoj prodaji. Gotovo sve postojeće knjige o prodaji koriste modele i metode koji su razvijene za malu prodaju, koja se obavlja u jednom razgovoru. Tokom 1920-ih godina, E. K. Strong je sproveo pionirska istraživanja male prodaje kojima je u prodaju uveo nove ideje kao što su karakteristike i koristi, tehnike zaključenja prodaje, metode za rešavanje prigovora, kao i pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. Više od 60 godina ovi isti koncepti su kopirani, prilagođavani i usavršavani uz pretpostavku da bi trebalo da se primenjuju na sve vrste prodaje. Čak i oni malobrojni autori koji su pokušali da daju neke savete o većoj prodaji temeljili su mnoge od svojih ideja na ovim starijim modelima. A to je greška, jer tradicionalne strategije o tome kako prodavati jednostavno ne funkcionišu u brzom i složenom okruženju današnje veće prodaje.

Verujem da je ovo prva knjiga koja na potpuno nov način sagledava veću prodaju i veštine koje su vam potrebne da biste u njoj bili uspešni. Kao što ćete videti, mnoge stvari koje vam pomažu u manjoj prodaji naštetice vašoj uspešnosti kako prodaja postaje veća. Velika prodaja zahteva nov i drugačiji skup veština, a ova knjiga govori upravo o tome.

2. Ona se temelji na istraživanju. Ovo je prvo objavljivanje rezultata najvećeg istraživačkog projekta ikada sprovedenog u oblasti veština prodaje. Moj tim iz kompanije Hatvejt (Huthwaite) analizirao je više od 35.000 prodajnih razgovora tokom perioda od 12 godina kako bi pružio čvrste činjenice o uspešnoj prodaji koje ćete pročitati ovde. Postoji mnogo mišljenja o tome kako prodavati, ali je veliki manjak dobro istraženih činjenica. Istraživanje opisano u ovoj knjizi sproveo sam zato što nisam bio zadovoljan samo mišljenjima. Želeo sam *dokaze*. I sada, nakon istraživanja vrednog milion dolara, mogu vam pružiti dobro dokumentovane dokaze o tome kako biti uspešniji u većoj prodaji.

Knjigu pišem za one koji ozbiljno shvataju prodaju – koji svoj posao prodaje vide kao profesiju visokog nivoa kojoj su potrebne sve veštine i pažnja koji prate profesionalizam u bilo kojoj oblasti. A pišem o tome kako obaviti veliku prodaju – taj značajan posao koji ima marže i nagrade privlačne prodajnim profesionalcima visokog nivoa. U svom istraživanju, radili smo s najboljim prodavcima iz preko 20 vodećih prodajnih organizacija u svetu. Posmatrajući ih na delu tokom velike prodaje, mogli smo da otkrijemo zbog čega su tako uspešni. To je tema ove knjige.

Ali kako ćete znati da će metode koje ću opisati pomoći vama da budete efikasniji? Uveren sam da hoće, a moje uverenje zasniva se na nečemu mnogo čvršćem od puke nade. Kada smo prvi put otkrili metode opisane u ovoj knjizi, nismo bili sigurni da li će pomoći ljudima da prodaju na efikasniji način. Kao prvo, mnogi od naših nalaza bili su kontroverzni i direktno protivrečili većini postojećih obuka za prodaju; kao drugo, nismo bili sigurni da li će metode koje koriste uspešni profesionalci biti previše teške za učenje većini ljudi.

Zato smo sedam godina ćutali o svojim otkrićima, testirajući praktičnu vrednost svojih ideja pre nego što smo bili spremni da ih objavimo. Tokom tog vremena, obučili smo nekoliko hiljada prodavaca za metode koje ovde opisujemo, neprestano eksperimentišući kako bismo pronašli najbolji način da svoje teorijsko znanje o uspehu u prodaji pretvorimo u jednostavne i praktične metode koji svakome mogu pomoći da postane efikasniji u velikoj prodaji. Merili smo porast produktivnosti prvih hiljadu ljudi koje smo obučili, upoređujući ih s kontrolnim grupama iz istih kompanija. Ljudi koje smo obučili pokazali su prosečan porast obima prodaje od 17 odsto u odnosu na većinu ljudi.

Zato smo sedam godina ćutali o svojim otkrićima, testirajući praktičnu vrednost svojih ideja pre nego što smo bili spremni da ih objavimo. Tokom tog vremena, obučili smo nekoliko hiljada prodavaca za metode koje ovde opisujemo, neprestano eksperimentišući kako bismo pronašli najbolji način da svoje teorijsko znanje o uspehu u prodaji pretvorimo u jednostavne i praktične metode koji svakome mogu pomoći da postane efikasniji u velikoj prodaji. Merili smo porast produktivnosti prvih hiljadu ljudi koje smo obučili, upoređujući ih s kontrolnim grupama iz istih kompanija. Ljudi koje smo obučili pokazali su prosečan porast obima prodaje od 17 odsto u odnosu na kontrolne grupe. Stoga sam uveren da ova knjiga pruža dobro proverene metode za povećanje rezultata u prodaji. Već je pomogla hiljadama ljudi da budu uspešniji u većoj prodaji – a istu pomoć može pružiti i vama.

Više od 10.000 prodavaca iz 23 zemlje velikodušno je pristalo da Hatvejtovi istraživači putuju s njima i posmatraju ih na delu tokom prodajnih razgovora. Ova knjiga je o njima i za njih, uz našu zahvalnost. Zatim, moram se zahvaliti menadžerima prodaje, preko 1000 njih, koji su učestvovali u programima koje smo sprovodili širom sveta i koji su pomogli u usavršavanju ideja koje ovde predstavljam.

Konačno, prema poslednjem prebrojavanju, više od 100 ljudi bilo je neposredno uključeno u samo istraživanje i u razvoj naših ideja. Ne mogu ih sve navesti, ali moram posebno pomenuti Pitera Hanija i Rouz Evison, koji su radili s nama na razvoju originalne metodologije analize ponašanja koju smo koristili u svom istraživanju. Polazeći od te metodološke osnove, mogli smo da stvorimo prve merne instrumente koji su nam omogućili da prvi put naučno i kvantitativno sagledamo prodajne razgovore. U tim početnim fazama, posebno je zaslužio da se pomene Rodžer Sagden kao prvi član Hatvejtovog istraživačkog tima koji je koristio ove početne metode.

Za razvoj samog SPIN modela, zahvalnost dugujem Sajmonu Bejlju i Lindi Marš, koji su pomogli tokom početnih terenskih istraživanja kako bi se potvrdila ispravnost SPIN

modela. Takođe su pomogle i mnoge druge kolege iz Hatvejta, uključujući Dika Rafa i Džona Vilsona, čije mi je trenersko iskustvo pružilo dragocene uvide u to kako izraziti mnoge od koncepata koje ovde opisujem. Takođe, zahvaljujem Džoun Kostić, koja mi je pomogla u reviziji rukopisa, i Elejn Ejlzvort, koja je pripremila ilustracije.

Neki od ljudi izvan Hatvejta koji su dali značajan doprinos jesu Masaki Imaizumi iz kompanije Cambridge Corporation, koji je prilagodio naše modele da se uklape u fascinantno japansko prodajno okruženje, Jan van den Berg iz kompanije McKinsey and Co., koji me je naterao da izrazim ove koncepte u manje reči nego što sam smatrao pristojnim, i Hari Gejns, čiji su instinkti za pitanja izgleda i prezentacije promenili oblik ove knjige.

Nil Rakam

Ponašanje i uspeh u prodaji

Potpredsednik za prodaju me je dočekaao na aerodromu O'Her i već za nekoliko minuta smo se vozili kroz predgrađa Čikaga. Nije gubio vreme i odmah je prešao na posao. „Razlog zbog kojeg želim da sprovedete ovo istraživanje“, objasnio je, „jeste taj što je naša prodaja za oko 30 procenata niža nego što bi trebalo da bude. Kao što znate, mi smo kompanija na listi *Fortune 100* i ulažemo mnogo u regrutovanje i obuku. Pa ipak, ne dobijam rezultate koje očekujem. Želim da vaši istraživači putuju s nekim od mojih prodavaca i da otkriju šta nije u redu.“

Ovo je bila savršena prilika. Moja organizacija, Hatvejt, godinama je radila na razvoju metoda nazvanog „analiza ponašanja“, koji nam je omogućio da posmatramo prodavce na poslu i da otkrijemo koji su načini ponašanja koje oni koriste u prodaji najviše povezani s uspehom. Oberučke sam zgrabio tu priliku da isprobamo svoje nove metode. Angažujući naš istraživački tim i neke menadžere iz same potpredsednikove organizacije, krenuli smo na teren da posmatramo kako se njegovi ljudi ponašaju tokom prodajnih razgovora.

Dva meseca kasnije bili smo spremni da se ponovo sastanemo s njim kako bismo izneli naše nalaze. U sali za sastanke, čim sam ustao da govorim pred potpredsednikom i njegovim timom za upravljanje prodajom, znao sam da mu se neće dopasti ono što smo nameravali da kažemo. Odlučio sam da mu prvo iznesem „lakše“ činjenice, pa sam rekao da smo posmatrali 93 razgovora i da smo bili na terenu s nekim od njegovih najboljih prodavaca, kao i s nekima koji su bili – tražio sam prijatan izraz – pa, ne baš najbolji.

„Da“, rekao je nestrpljivo. „Ne morate da me podsećate na to. Šta ste otkrili?“

Oprezno sam odgovorio: „Hajde da prvo razgovaramo o tome šta se dešava u uspešnim prodajnim razgovorima“, predložio sam, „i da vidimo po čemu se razlikuju od drugih. Otkrili smo...“

„Dozvolite da pogodim“, prekinuo me je. „Išli ste s nekim od naših zvezda. Mislim da znam po čemu su njihovi razgovori drugačiji. Oni dobro zaključuju prodaju. Jesam li u pravu?“

Oklevao sam na trenutak. „Ne baš“, odgovorio sam, „bar ne ako mislite da koriste mnogo tehnika za zaključenje prodaje. Zapravo, u vašim uspešnim razgovorima zabeležili smo mnogo manje zaključenja nego u onim razgovorima koji su propali.“

„Teško mi je da poverujem u to“, protestovao je. „Šta ste još otkrili?“ Pre nego što sam uspeo da odgovorim, sinula mu je misao: „Pretpostavljam da bi rešavanje prigovora moglo biti podjednako važno kao i zaključenje prodaje“, priznao je. „Možda su moji najbolji ljudi bolji u rešavanju prigovora.“

Nešto mi je govorilo da će ovo biti težak sastanak. „Pa, opet, ne baš“, odgovorio sam. „Otkrili smo da u vašim uspešnim razgovorima ima vrlo malo prigovora. Što se tiče veština rešavanja prigovora, ne mislim da su vaši najbolji ljudi bili išta bolji od onih slabijih.“

Očigledno je bilo greška što sam to rekao. Jedan od prisutnih menadžera prodaje pomogao je da se sastanak vrati na pravi put. „Zašto nam ne kažete šta ste otkrili o veštinama ispitivanja?“ predložio je. „Mislim da bi to bilo korisnije.“

Potpredsednik se приметно oraspoložio. „Da“, rekao je, „veštine ispitivanja su veoma važne. Kad me pozovu da govorim na obukama za prodaju, uvek naglašavam koliko je bitno u prodaji postavljati dobra pitanja. Mnogo pitanja otvorenog tipa – znate, onih na koja se ne može odgovoriti jednom rečju. Kažem novim ljudima da izbegavaju pitanja zatvorenog tipa i da se koncentrišu na postavljanje više pitanja otvorenog tipa. Pretpostavljam da ste otkrili da su to radili moji dobri ljudi.“

Bio sam zabrinut i u nevolji. S pravim očajem u glasu, odgovorio sam: „Potpuno ste u pravu da su dobre veštine ispitivanja važne. Ali posmatrajući vaše ljude kako prodaju, čini se da nije bitno da li su njihova pitanja otvorenog ili zatvorenog tipa. Zapravo, vaši najbolji ljudi se nimalo ne razlikuju od onih najlošijih po tome kako koriste pitanja otvorenog i zatvorenog tipa.“

Potpredsednik je bio ogorčen. „Jeste li ozbiljni?“ upitao je s nevericom. „Da li shvatate da ste upravo uzeli tri najvažnija segmenta prodaje – zaključenje, rešavanje prigovora i ispitivanje – i rekli mi da nisu bitni?“ Pogledao je oko stola i upitao: „Je li to ovaj momak kaže?“ Nastala je neprijatna tišina. Konačno, progovorio je jedan od njegovih mlađih menadžera, pažljivo birajući reči:

„Ako je to što on govori tačno“, počeo je mlađi menadžer oprezno, „i to moram naglasiti ako, onda smo gubili ogromno vreme i novac na obuku za prodaju. Uostalom, upravo to učimo naše ljude – da otkrivaju potrebe pomoću pitanja otvorenog i zatvorenog tipa, da prevaziđu prigovore i da zaključuju posao.“

Potpredsednik je na trenutak razmislio. „Tako je“, rekao je. „To su tri ključne stvari koje mi učimo svoje prodavce. I ne samo mi – to isto i druge velike korporacije uče svoje ljude.“ Prišao se: „Tako ih uči IBM“, rekao je. „Tako radi GTE, Xerox, a takođe i AT&T.“

„I Honeywell i Exxon“, dodao je jedan od njegovih menadžera.

„Ja sam radio u Kodaku“, rekao je drugi, „i to su bile tri ključne stavke u njihovoj obuci za prodaju.“

Potpredsednik se okrenuo prema meni. „Ne želim da dovodim u pitanje vašu istraživačku sposobnost“, rekao je, „i zahvaljujem vam se na trudu. Međutim, siguran sam da razumete da vaši nalazi protivreče našem iskustvu – i iskustvu drugih velikih korporacija – tako da moram da verujem da su vaši zaključci pogrešni.“

Time je sastanak bio završen. Kao mlad i slabo poznat istraživač, nisam imao dovoljno autoriteta da osporim uvreženo mišljenje iz vodećih svjetskih kompanija u pogledu obuke za prodaju. Tokom leta kući „lizao sam rane“ i, da budem iskren, morao sam priznati da moji dokazi nisu bili dovoljno jaki da bi bili ubedljivi. Da sam bio na mestu tog potpredsednika, ni ja ih ne bih slušao.

Od tog neprijatnog sastanka do danas, moje kolege i ja smo prikupili mnogo ubedljivije dokaze. Proveli smo 10 godina analizirajući preko 35.000 prodajnih transakcija. Ispitali smo 116 faktora koji mogu imati izvesnu ulogu u učinku prodaje i istraživali smo efektivnu prodaju u 27 zemalja. Naše studije predstavljaju najopsežnije istraživanje o uspehu u prodaji koje je ikada sprovedeno. Sada, posle dodatnih milion dolara uloženi u sistematsko istraživanje, mogli bismo tom potpredsedniku pružiti neke ubedljive odgovore. Na primer, mogli bismo mu reći sledeće:

- Njegova obuka za prodaju bila je dobra za prodaju male vrednosti. Otkrili smo da tradicionalne metode prodaje koje su koristili njegovi ljudi prestaju da daju rezultate kako prodaja postaje veća. Zbog toga njegovi najbolji ljudi, koji su obavljali prodaju velike vrednosti, više se nisu oslanjali na tehnike poput rešavanja prigovora i zaključenja prodaje.
- Sada znamo da postoje mnogo efikasnije tehnike koje uspešni ljudi koriste u velikoj prodaji. U to vreme nismo dovoljno razumeli ove metode da bismo ih ubedljivo opisali, ali sada bismo mogli da objasnimo potpredsedniku kako su njegovi najbolji prodavci koristili moćnu strategiju ispitivanja (ili istraživanja) nazvanu SPIN i da je upravo ona, više od bilo koje druge veštine prodaje, bila ključna za njihov uspeh.

Štaviše, mogli bismo mu reći i nešto podjednako ubedljivo o kompanijama koje je pomenuo, a koje su podučavale tradicionalnim modelima ispitivanja pomoću pitanja otvorenog i zatvorenog tipa, rešavanja prigovora i zaključenja prodaje. Iako niko od nas u to vreme to nije znao, mnoge od ovih korporacija su postajale izrazito nezadovoljne korisnošću ovog tradicionalnog osnovnog skupa veština prodaje. Više od dve trećine kompanija pomenutih tokom tog sastanka obratilo se Hatveju u poslednjih 5 godina i zatražilo od nas da preradimo njihovu obuku za prodaju glavnim klijentima. Na osnovu naših istraživanja o tome šta donosi uspeh u većoj prodaji, pomogli smo im da zamene tradicionalne modele prodaje novim i moćnijim programima obuke.

Uspeh u većoj prodaji

Istraživanja imaju nezgodan običaj da otkrivaju dokaze koje istraživači ponekad pože da nikada nisu pronašli. Upravo to se dogodilo i meni. Bio sam potpuno zadovoljan tradicionalnim teorijama o prodaji. Kada smo započeli svoja istraživanja, cilj nam je bio da pokažemo da klasične metode obuke za prodaju zaista funkcionišu i imaju pozitivan uticaj na uspeh u prodaji. Tek nakon što smo uočili da obuka za prodaju konstantno ne uspeva da poboljša rezultate u velikoj prodaji, krenuli smo dugim istraživačkim putem koji je doveo do razvoja metoda opisanih u ovoj knjizi. Pre naših istraživanja, rado sam razmišljao o prodaji na tradicionalan način, koji naši nalazi sada dovode u pitanje. Učili

su me – a možda su i vas učili isto – da se prodajni razgovor sastoji od nekoliko jednostavnih i jasno razgraničenih koraka:

1. **Započinjanje razgovora.** Klasične teorije prodaje podučavaju da je najefikasniji način za započinjanje prodajnog razgovora povezivanje s ličnim interesima kupca i početno navođenje koristi. Kao što je objašnjeno u poglavlju 7, naša istraživanja pokazuju da ove metode započinjanja razgovora mogu biti efikasni u maloj prodaji, ali imaju upitnu stopu uspešnosti u većoj prodaji.
2. **Istraživanje potreba.** Gotovo svako ko je prošao kroz obuku za prodaju u poslednjih 60 godina učio je o pitanjima otvorenog i zatvorenog tipa. Ti klasične metode postavljanja pitanja mogu funkcionisati u maloj prodaji, ali sigurno vam neće pomoći u većoj. Kasnije u ovom poglavlju upoznaćete vas s efikasnijim metodom istraživanja koji smo otkrili analizom nekoliko hiljada uspešnih prodajnih razgovora i posmatranjem nekih od najboljih svetskih prodavaca na delu.
3. **Navođenje koristi.** Kada otkrijete potrebe, tradicionalna obuka za prodaju uči vas da navedete koristi koje pokazuju kako se karakteristike vašeg proizvoda ili usluge mogu koristiti ili kako mogu pomoći kupcu. Ovakvo nuđenje koristi može biti veoma uspešno u maloj prodaji, ali u velikoj potpuno zakazuje. U poglavlju 5 predstavljena je nova vrsta koristi za koju istraživanja pokazuju da je zaista uspešna u velikoj prodaji.
4. **Rešavanje prigovora.** Verovatno ste učili da je prevazilaženje prigovora ključna veština za uspeh u prodaji, pa ćete poznavati standardne tehnike za rešavanje prigovora, kao što su pojašnjenje prigovora i njegovo preformulisanje tako da ga možete rešiti. Ove veštine rešavanja prigovora su dobre kada radite malu prodaju, ali u velikoj prodaji veoma malo doprinose vašoj prodajnoj efikasnosti. Uspešni prodavci fokusiraju se na sprečavanje prigovora, a ne na njihovo rešavanje. Na osnovu naše analize kako to rade, u poglavlju 6 opisuju se metode koje možete koristiti da više nego prepolovite broj prigovora koje dobijate od svojih kupaca.
5. **Tehnike zaključenja.** Tehnike zaključenja prodaje koje mogu biti efikasne kod manjih kupaca zapravo će vam doneti gubitak posla kako prodaja postaje veća. Većina uobičajeno predavanih tehnika zaključenja jednostavno ne funkcionise za veliku prodaju. U poglavlju 2 opisani su efikasni načini postizanja obavezivanja kupca u toj prodaji.

Da rezimiramo, tradicionalni modeli, metode i tehnike prodaje koje je većina nas obučena da koristi najbolje funkcionišu u maloj prodaji. Za sada, dopustite mi da *malu* prodaju definišem kao prodaju koja se obično može završiti u jednom razgovoru i koja podrazumeva malu novčanu vrednost. Nažalost, ove proverene tehnike za prodaju male vrednosti – od kojih većina potiče iz 1920-ih godina – danas ne daju rezultate u složenoj prodaji velike vrednosti. Problem s ovim tehnikama nije u tome što su zastarele; ljudi ih ne bi i dalje koristili nakon 60 godina da nemaju nešto vredno da ponude. Njihova neadekvatnost, i moj razlog za pisanje ove knjige, leži u činjenici da ove tehnike efikasno funkcionišu samo u veoma jednostavnoj prodaji male vrednosti. Zbog toga što većina pisaca i kreatora obuke pogrešno pretpostavlja da će ono što funkcionise u maloj prodaji automatski

funkcionisati i u velikoj, ljudi su, nažalost, počeli da smatraju da su ove tradicionalne tehnike podjednako validne i u velikoj prodaji, ali ja ću vam u ovoj knjizi pokazati da ono što funkcionise u maloj prodaji može naštetiti vašem uspehu kako prodaja postaje veća – i podeliću s vama nalaze naših istraživanja koji su otkrili nove i bolje modele za uspeh u velikoj prodaji.

Velika prodaja

Ovu knjigu pišem za ljude čiji je posao velika prodaja – i koji su, poput mene, postali nezadovoljni efikasnošću tradicionalnih modela prodaje i traže nešto sofisticiranije. Mnogi od prodavaca s kojima radim, a koji su zaduženi za glavne klijente, žale se da se u tradicionalnoj obuci za prodaju tretiraju kao da prodaju polovne automobile. Što je još gore, njihovi kupci se tretiraju kao priglupi ljudi koji čekaju da budu iskorišćeni verbalnim trikovima i manipulacijom. Nažalost, programi ovog tipa su u većini organizacija pravo nego izuzetak – i njihove preporuke su recept za katastrofu u velikoj prodaji. Glavna svrha našeg istraživanja bila je da zamenimo ove pojednostavljene modele onima koji su posebno kreirani za poslovnu interakciju visokog nivoa koju zahteva velika prodaja.

Više je napisano o definiciji velike prodaje nego o tome kako uspešno prodati kada ste je već definisali. Neću vas zamarati definicijama. Siguran sam da, bez obzira na termin koji koristite – bilo da govorite o prodaji glavnim klijentima, prodaji velike vrednosti, sistemskoj prodaji, velikim kupcima, masovnoj prodaji ili jednostavno kažete „veliki“ – prepoznaćete veliku prodaju kad naidete na nju.

Ono što hoću da uradim jeste da ukratko razmotrim neke od karakteristika velike prodaje u smislu psihologije kupca. Ono što čini veliku prodaju drugačijom jesu promene u percepciji i ponašanju kupca. Pogledajmo koje su neke od tih razlika i kako mogu uticati na vašu prodaju.

Dužina prodajnog ciklusa

Dok se jednostavna prodaja male vrednosti često može završiti u jednom razgovoru, velika prodaja može zahtevati više razgovora raspoređenih na više meseci. Jedan od mojih bivših kolega sa studija koji se bavi prodajom u oblasti avio-industrije jednom čak tri godine nije imao nijednu uspešnu prodaju. Na prvi pogled, možda izgleda da samo ističem očiglednu činjenicu da velika prodaja traje duže. Međutim, tu ima još nešto. Ono što je zaista važno je da prodaja koja zahteva više razgovora ima potpuno drugačiju psihologiju od one koja se obavlja u jednom razgovoru. Jedan od ključnih faktora je taj da se u prodaji s jednim razgovorom odluka o kupovini obično donosi na licu mesta u prisustvu prodavca,

dok se u prodaji s više razgovora najvažnije rasprave i razmatranja odvijaju kada prodavac nije prisutan, tokom intervala između razgovora.

Zamislite da sam ja briljantan govornik koji može održati zaista ubedljivu prezentaciju proizvoda. Verovatno ću imati uspeha u prodaji s jednim razgovorom. To je zato što osoba kojoj prodajem može biti dovoljno impresionirana mojom prezentacijom da odmah pristane i da mi da porudžbinu. Ali šta se dešava ako je prodajni ciklus duži, tako da ne dobijem porudžbinu odmah nakon prezentacije? Koliko će od onoga što sam rekao kupac zapamtiti sutradan nakon što odem? Da li bi kupac mogao da ponovi moju lepo doteranu prezentaciju svom šefu?

Ovakva pitanja su nas podstakla da sprovedemo manje istraživanje u kompaniji za kancelarijski materijal, gde smo otkrili da kupci nedelju dana kasnije pamte manje od polovine ključnih stavki koje su prodavci izneli u svojim prezentacijama proizvoda. Što je još gore, kupci koji su nam odmah nakon prezentacije rekli da verovatno žele da kupe proizvod izgubili su najveći deo entuzijazma za njega u roku od nedelju dana.

Dobra prezentacija proizvoda može imati privremen uticaj na kupca, ali nekoliko dana kasnije taj uticaj uglavnom nestaje. Dakle, ako možete dobiti odluku odmah – kao što to obično možete u prodaji s jednim razgovorom – onda nema razloga da ne iskoristite taj privremeni efekat prezentacije da povećate kupčev entuzijazam i pomognete sebi da odmah zaključite posao. Ali teško vama ako ne možete dobiti trenutnu odluku. Do sledeće nedelje, kupci će zaboraviti većinu onoga što ste rekli i izgubiti entuzijazam za vaš proizvod.

Još jedan od naših nalaza, koji ćemo detaljnije razmotriti u poglavlju 6, bio je da u prodaji s jednim razgovorom možete izvršiti prodaju forsiranjem proizvoda, prevazilaženjem svih eventualnih prigovora i energičnim insistiranjem na zaključenju posla – ali da je u prodaji s više razgovora ovaj stil obično opasno neuspešan. Zašto? Možda vaše lično iskustvo kao kupca daje odgovor. Sećam se, na primer, kada sam pre nekoliko meseci ušao u jedan salon automobila. Prodavac je bio jedan od onih agresivnih tipova koji preplavljaju auto-industriju. Nakon nekoliko površnih pitanja, počeo je s veoma agresivnom prodajom, koristeći sve klasične tehnike zaključenja. Nisam bio spreman da donesem odluku, pa je njegov pritisak bio i nepoželjan i iritirajući. Nakon što sam konačno uspeo da pobeegnem, zakleo sam se da se nikada više neću vratiti u taj salon. Siguran sam da ste i vi imali slično iskustvo. Malo kupaca će se dobrovoljno vratiti na još jednu dozu pritiska. Što se tiče vaše prodaje, ako vršite pritisak na potencijalnog kupca, on onda neće želeći da vas ponovo vidi. Čini se da je pravilo da je u redu biti agresivan ako možete odmah dobiti porudžbinu, ali čim se vi i vaš kupac rastanete bez porudžbine, vaša agresivnost je smanjila šanse za konačan uspeh. A pošto kupac ne želi da ponovo razgovara s vama, možda nikada nećete saznati gde ste pogrešili. Dakle, dok agresivan ili direktan stil prodaje može funkcionisati u manjoj prodaji, obično radi protiv vas kada je potrebno više razgovora da biste zaključili posao.

Veličina obavezivanja kupca

Gotovo po definiciji, velike kupovine podrazumevaju veće odluke od strane kupca, što menja psihologiju prodaje. U maloj prodaji, kupac je manje svestan vrednosti. Kako se veličina prodaje povećava, uspešni prodavci moraju graditi percipiranu vrednost svojih proizvoda ili usluga. Povećanje percipirane vrednosti verovatno je najvažnija veština prodaje u većoj prodaji. Detaljno smo je proučili, a nekoliko poglavlja ove knjige posvećeno je tome kako povećati vrednost onoga što nudite svojim kupcima.

Pre nekoliko godina započeli smo istraživanje koje, zbog reorganizacije u prodajnom timu našeg klijenta, nikada nije završeno. Šteta, jer se radilo o tome kako se potreba za prodajom vrednosti povećava kako prodaja postaje veća. Klijent, koji je prodavao skupe proizvode, zatražio je od nas da ga posavetujemo da li je moguće zaposliti nove prodavce čije je prethodno iskustvo bilo samo u prodaji jeftinijih proizvoda. U trenutku kada je projekt zaustavljen, dobijali smo neke zanimljive odgovore. Otkrili smo da su prodavci koji nisu uspešno prešli na obavljanje veće prodaje bili oni koji su imali poteškoća u povećanju kupčeve percepcije vrednosti.

Sećam se susreta s jednim od ovih manje uspešnih prodavaca na aerodromu u Bafalu pre nego što smo krenuli s njim da obavi nekoliko razgovora. Sedeo je na klupi s otvorenom aktovkom i bio okružen tolikom količinom promotivnih materijala da bi od njih fabrika za reciklažu papira imala posla mesecima. Tužno je objasnio da uči detalje o proizvodu jer je mislio da će mu to pomoći da bude uspešniji. „Na mom prethodnom poslu“, objasnio je, „prodavao sam robu široke potrošnje i moje poznavanje proizvoda je bilo ključno za uspeh.“ Možda je bio u pravu, ali ga je upravo njegovo poznavanje proizvoda sprečilo da bude uspešan sat vremena kasnije dok sam ga posmatrao kako ne uspeva da ubedi šeficu kancelarije da kupi veliki sistem za fotokopiranje. Ona je razumljivo bila nervozna pri pomisli da treba da potroši desetine hiljada dolara. Prodavac je pokušao da se izbori s njenom nesigurnošću detaljno pričajući o proizvodu, iznoseći sve svoje novostecheno znanje o proizvodu. Nije upalilo. Razlog zašto ona nije htela da kupi proizvod bio je taj što nije videla dovoljnu vrednost da opravda tako veliku odluku. Na kraju krajeva, njeni postojeći kopir-aparati su relativno dobro radili. Istina, bilo je nekih problema s pouzdanošću i kvalitet kopija nije bio sjajan, ali da li je to opravdavalo potrošnju petocifrene svote da bi bili bolji? Nema šanse – i sve prodavčeve pažljivo zapamćene informacije o proizvodu nisu mogle promeniti osnovnu činjenicu da njegov kupac nije percipirao vrednost.

Kako je trebalo da obavi ovaj razgovor? Kasnija poglavlja o SPIN metodama detaljno će pokazati kako povećati vrednost u ovakvim slučajevima. Ali poruka koju treba poneti iz razgovora u Bafalu je ta da ono što može dati dobre rezultate u manjoj prodaji može da radi protiv vas u velikoj.

Trajni odnos s kupcem

U većini slučajeva, velika prodaja podrazumeva trajni odnos s kupcem. Delimično, to je zato što velika kupovina obično zahteva određenu podršku nakon prodaje – što znači da se kupac i prodavac moraju sresti još jednom ili više puta nakon prodaje. Takođe, ljudi koji prodaju robu ili usluge velike vrednosti obično generišu većinu svog posla razvijanjem veza s postojećim kupcima. Nasuprot tome, manja prodaja često može biti jednokratna događaj posle kog se kupac i prodavac više neće sresti.

Kako dužina odnosa utiče na psihologiju odlučivanja kupca? Možda je najlakši način da se to ilustruje kroz lični primer. Danas, kao predsednik kompanije, češće kupujem nego što prodajem. Pre nekoliko nedelja, kao kupac, imao sam savršenu ilustraciju kako trajni odnos u velikoj prodaji može uticati na odluke. Istog dana učestvovao sam u dve prodaje. Prva je bila mala. Trebao mi je novi projektor za kancelariju, pa sam zamolio lokalnog dobavljača da pošalje predstavnika da razgovara sa mnom. Osoba koja se pojavila bila je izuzetno neprijatna i savršeno bi se uklopila u prodaju nepristojnih fotografija po zavičenim ulicama Rija. „Danas vam je srećan dan“, počeo je. „Siguran sam da jedva čekate da čujete ponudu koju imam za vas!“ Zapravo, jedva sam čekao da ga izbacim iz kancelarije. Ali cena je bila dobra, trebao mi je projektor i znao sam da tog čoveka više nikada neću morati da vidim. Stoga sam prekinuo njegovu prezentaciju, dao mu porudžbinu i ispratio ga napolje za samo pet minuta. S njegove tačke gledišta, to je bila uspešna prodaja. Iz većine aspekata, bila je uspešna i za mene kao kupca. Dobio sam novi projektor po dobroj ceni – a za to mi je trebalo samo pet neprijatnih minuta.

Kasnije tog dana učestvovao sam u mnogo značajnijoj prodaji. Razmišljali smo o promeni hardvera i softvera našeg računovodstvenog sistema. Promena bi podrazumevala par novih kompjutera, integrisani paket računovodstvenog softvera i šest meseci rada da se sve to poveže i pusti u rad. Procenio sam da je reč o odluci vrednoj najmanje 70.000 dolara. Prodavac je bio prilično pristojna osoba – možda malo površna i možda previše željna da zaključi posao – ali svakako veliko poboljšanje u odnosu na predstavnika od kojeg sam kupio projektor ranije tog dana. Ipak, kako je prodajni razgovor odmicao, osećao sam da sve više oklevam. Kao i u slučaju projektora, cena je bila dobra – i svakako mi je trebao novi sistem – ali sve sam manje želeo da nastavim s razgovorom. „Razmislicemo i javićemo vam“, rekao sam mu. Kasnije, kada sam analizirao šta se dogodilo, shvatio sam da je moje oklevanje u vezi s kompjuterskim sistemom bilo posledica toga što nisam toliko kupovao proizvod koliko ulazio u jedan odnos. Za razliku od slučaja projektora, gde sam se iskreno nadao da više nikada neću videti onog prodavca, kod kompjutera sam bio na putu da donesem odluku zbog koje bih s ovim prodavcem morao da sarađujem mesecima. A nisam bio siguran da želim to da uradim.

Šta je pouka ove priče? Još jednom vidimo da ono što funkcioniše u manjoj prodajmože postati potpuno neprikladno kako se veličina odluke povećava. U maloj prodaji,

relativno je lako odvojiti prodavca od proizvoda. Iako sam mrzeo prodavca projektora, proizvod mi se dopao dovoljno da ga kupim. Ali kod veće odluke, postaje mnogo teže razdvojiti prodavca od proizvoda. Iako mi se dopao kompjuterski sistem, nisam ga nikako mogao kupiti a da ne uđem u odnos s prodavcem. Budući da velike odluke obično podrazumevaju trajnu saradnju s kupcem, one zahtevaju drugačiji stil prodaje. U kasnijim poglavljima će se analizirati u čemu je ta razlika i kako je iskoristiti za izgradnju trajnih odnosa s kupcima.

Ako imate imalo sličnosti s prodavcima za glavne klijente s kojima radim, ponekad ćete se osećati kao veoma mali zupčanik u velikoj i bezličnoj prodajnoj mašini. Često je teško uočiti da vaš rad ima bilo kakav merljiv uticaj. Stoga bi trebalo da vas uteši saznanje da, kako prodaja postaje veća, kupac stavlja veći akcenat na prodavca kao faktor u donošenju odluke. U velikoj prodaji, proizvod i prodavac mogu postati nerazdvojni u kupčevom umu.

Rizik od grešaka

U maloj prodaji, kupci mogu sebi da dozvole više rizika jer su posledice grešaka relativno male. U mom slučaju, imam čitav ormar pun uređaja koje sam kupio, a koji nisu radili ili nisu bili ni upola tako korisni kao što sam zamišljao. Trenutno, na najvišoj polici se, između ostalog, nalaze dva telefonska aparata s automatskim pozivanjem brojeva, moderan aparat za kafu i sat koji svakog sata izgovara vreme s neverovatnim elektronskim akcentom. Volim da mislim kako nisam jedini koji povremeno kupuje beskorisne stvari – možda i vi imate sličnu policu. U svim mojim neprikladnim kupovinama postojao je zajednički faktor – niko drugi nikada ne mora da sazna da sam napravio grešku. Ako je to bila poslovna odluka, mogao sam to da sakrijem negde u svom budžetu tako da ga čak ni Beti, naša oštrooka i hronično sumnjičava kontrolorka budžeta, ne može da otkrije.

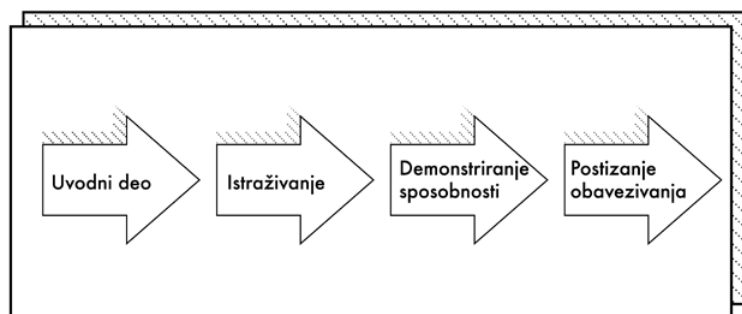
Ali kod veće odluke stvari stoje drugačije. Ako kupim pogrešan automobil, ne mogu ga staviti na policu gde ga moja žena neće primetiti. Kada tražim novi kompjuter, najmanje 10 ljudi u mojoj kompaniji na neki način učestvuje u donošenju odluke, a svi će ga koristiti nakon što bude instaliran. Dakle, ako kompjuter ne radi, cela moja kompanija zna da sam doneo lošu odluku. Veće odluke su javnije, a loša odluka je mnogo vidljivija.

Kupci postaju oprezniji kako se veličina odluke povećava. Nabavna cena je jedan od faktora koji povećava oprez, ali strah od javne greške može biti još važniji. Jednom sam imao klijenta u Londonu koji je radosno od mene kupio istraživački projekat vredan 40.000 dolara nakon samo jednog jutra prodaje. Odluka se ticala samo njegovog budžeta i ničijeg drugog. Ako istraživanje ne bi uspelo, imao je način da sakrije troškove tako da bi samo on znao za njih. S druge strane, s istom tom osobom morao sam da pregovaram mnogo duže i upornije da bih ga nagovorio da potroši dodatnih 1500 dolara u oblasti gde dolara u oblasti gde bi bile direktno uključene i njegove kolege.

Četiri faze prodajnog razgovora

Velika prodaja se značajno razlikuje od male u pogledu psihologije kupca. Zato ona zahteva neke potpuno drugačije veštine prodaje. Bilo bi primamljivo, na osnovu ovih psiholoških razlika, otići korak dalje i tvrditi da sve u vezi s velikom prodajom treba da bude jedinstveno i drugačije, ali to bi bilo podjednako netačno kao i tradicionalna pretpostavka da svaka vrsta prodaje, bez obzira na veličinu, zahteva identične veštine. Međutim, čini se da se jedan od najjednostavnijih modela prodajnog razgovora ipak može primeniti na prodaju bilo koje veličine; gotovo svaki prodajni razgovor koji možete zamisliti, od najjednostavnijeg do najsofisticiranijeg, prolazi kroz četiri različite faze (slika 1.1):

1. Uvodni deo. Ovo su aktivnosti za zagrevanje koje se dešavaju pre nego što počne ozbiljna prodaja. One obuhvataju stvari poput načina na koji se predstavljate i kako započinjete razgovor. Neki veruju da je uvodni deo mnogo važniji nego što mu samo ime kaže. Mnogi veoma uspešni prodavci su mi samouvereno rekli da kupac tokom prve dve minute razgovora formira ključne početne utiske koji će uticati na ostatak prodaje. Koliko je važan ovaj početni uticaj? U poglavlju 7 podeliću s vama istraživanje koje nas je dovelo do zaključka da u većoj prodaji uvodni deo ima manji uticaj na uspeh nego što smo prvobitno mislili.



Slika 1.1 Četiri faze prodajnog razgovora

2. Istraživanje. Gotovo svaka prodaja podrazumeva saznavanje nečega putem postavljanja pitanja. Možda otkrivajte potrebe ili stičete bolje razumevanje svojih kupaca i njihovih organizacija. Kao što ćemo videti, ovo je mnogo više od običnog prikupljanja podataka. Istraživanje je najvažnija od svih veština prodaje, a posebno je ključna u većoj

prodaji. U dodatku A naći ćete neke studije slučaja koje pokazuju da usavršavanjem veština istraživanja prosečna osoba u prodaji glavnim klijentima može povećati ukupni obim prodaje za više od 20 procenata.

3. Demonstriranje sposobnosti. U većini razgovora moraćete da pokažete kupcima da imate da ponudite nešto vredno. U većoj prodaji, većina nas prodaje rešenja za probleme kupaca. U fazi razgovora koja se zove demonstriranje sposobnosti, morate pokazati kupcima da imate rešenje i da ono daje vredan doprinos u rešavanju njihovih problema. Sposobnost demonstrirate ponekad formalnom prezentacijom, ponekad praktičnim pokazivanjem kako proizvod radi, a ponekad opisivanjem nekih potencijalnih koristi koje možete obezbediti. Ali bez obzira kako to radite, u gotovo svakom prodajnom razgovoru morate ubediti kupca da imate nešto da mu ponudite. Postoje neki veoma efikasni načini demonstriranja sposobnosti u velikoj prodaji, ali kao što ćemo videti u poglavlju 5, neki od metoda koji funkcionišu u manjoj prodaji neće vam više služiti kako se veličina prodaje povećava.

4. Postizanje obavezivanja. Konačno, uspešan prodajni razgovor završiće se nekom vrstom obavezivanja od strane kupca. U manjoj prodaji, obavezivanje je obično u obliku kupovine, ali u većoj prodaji može postojati čitav niz drugih obavezivanja koja morate postići pre nego što dođete do faze porudžbine. Na primer, cilj vašeg razgovora može biti da kupac pristane da prisustvuje demonstraciji proizvoda, da testira novi materijal ili da vam omogući pristup donosiocu odluka na višem nivou, a ni u jednom od ovih slučajeva obavezivanje ne predstavlja porudžbinu. Veća prodaja sadrži niz međukoraka koje nazivamo „napredak“. Svaki korak pomera kupčevo obavezivanje unapred ka konačnoj odluci. Nažalost, baš u ovoj oblasti, klasične tehnike zaključenja kojima se podučava u većini programa obuke za prodaju nisu efikasne i čak mogu umanjiti vaše šanse za uspeh.

Ove četiri faze – uvodni deo, istraživanje, demonstriranje sposobnosti i postizanje obavezivanja – prisutne su u gotovo svakom prodajnom razgovoru. Iako je ovaj model s četiri faze veoma jednostavan, moje kolege i ja smo ga smatrali korisnim jer nam je omogućio da prodajne razgovore raščlanimo na niz koraka koje možemo proučavati pojedinačno. Vraćaću mu se tokom cele knjige, koristeći ga kao strukturu za objašnjenje nekih naših istraživačkih nalaza.

Naravno, važnost svakog koraka će varirati u zavisnosti od vrste razgovora. Sećam se kada sam posmatrao jednog južnjačkog bankara u Kentakiju kako prodaje usluge upravljanja imovinom kupcu koji je ličio na blizanca pukovnika Sandersa. U ovom slučaju, uvodni deo je zauzimao skoro 80 procenata razgovora. Pre nego što je bilo ko od njih bio spreman da razgovara o poslu, obavljeno je pažljivo „njuškanje“ koje je utvrdilo neke od stvari bitnih za poslovanje na ruralnom jugu, poput toga odakle ste, koga poznajete i da li vaš stric ima konje. Tek nakon sat vremena opreznog društvenog razgovora, kupac je bio spreman da otkrije nešto o svojim poslovnim potrebama.

Nasuprot tome, sećam se prvog puta kada sam išao na prodajni razgovor u njujorškom kvartu u kojem se prodaje odeća. U kupčevom kancelariji nije bilo stolica. Pretpostavio sam da to znači da nije predviđeno da ostanemo toliko dugo da bismo sedeli. Na zidu iza kupčevog stola nalazila se gruba poruka: „Kaži šta imaš i izađi napolje.“ U ovom razgovoru, uvodni deo se sastojao od toga da je prodavac rekao: „Zdravo, biću kratak“, a kupac nešto progundao.

Ponekad faza istraživanja može zauzeti skoro ceo razgovor. Na primer, U prodaji konsultantskih usluga, morali biste da saznate mnogo toga o kupčevim potrebama pre nego što biste utvrdili da li postoji osnova za poslovni odnos. Gledao sam celodnevni prodajni razgovor konsultanta za menadžment gde je sve osim 15 minuta bilo posvećeno istraživanju. Ali na drugom kraju sam video i razgovore gde se faza istraživanja sastojala od samo jednog pitanja, dok je ostatak razgovora bio posvećen složenoj demonstraciji proizvoda.

Dakle, tačna ravnoteža između ove četiri faze zavisiće od vrste razgovora, njegove svrhe i toga gde se nalazi u prodajnom ciklusu. Ali većina razgovora ima sve četiri faze, čak i ako su neke od njih veoma kratke.

Koja faza je najvažnija?

Da li su sve ove četiri faze podjednako važne za uspeh razgovora, ili je neka od njih ključnija od ostalih? Ako sudite na osnovu pažnje koju joj posvećuju obuka za prodaju, knjige o prodaji ili iskusni menadžeri prodaje, onda je u pogledu važnosti jasan pobednik faza postizanja obavezivanja.

Dozvolite mi da citiram menadžera prodaje iz Ročestera koji mi je tokom našeg istraživanja napisao pismo objašnjavajući zašto smatra da je postizanje obavezivanja najkritičnija faza razgovora: „Suština je u tome“, napisao je, „da ako ne možete da zaključite prodaju, ne možete ni da je izvršite. Uveren sam da je većina prodavaca slaba u zaključenju. Ako postoji jedna stvar koju bih želeo da moji ljudi rade bolje, to je sposobnost postizanja obavezivanja kupca kroz energičnije zaključenje prodaje.“ Siguran sam da bi većina menadžera prodaje u praksi delila njegovo mišljenje.

Razlog zašto postavljam pitanje o relativnoj važnosti ove četiri faze je to što odgovor zavisi od veličine prodaje. U maloj prodaji, postoje neki dokazi koji sugerišu da je menadžer koji mi je pisao u pravu. Ljudi koji su dobri u postizanju obavezivanja – direktni zaključivači, kako bi on rekao – zaista su veoma uspešni u manjoj prodaji. U velikoj prodaji, priča je drugačija.

Faza istraživanja

Počnimo s razmatranjem faze istraživanja tokom razgovora i zašto je ona toliko važna. Gotovo svaki razgovor, kao što sam rekao, uključuje istraživanje – saznavanje nečega od kupca što će vam omogućiti da efikasnije prodate – a da biste istražili, morate postavljati pitanja. Svako od naših početnih istraživanja o prodaji, krajem 1960-ih godina, dovelo je do istog osnovnog nalaza: u uspešnim razgovorima, onima koji su doveli do porudžbina i napretka, bilo je mnogo više pitanja nego u onim razgovorima koji su rezultirali nastavcima razgovora i izostancima prodaje, a koje smo klasifikovali kao neuspešne.

Pitanja i uspeh

Nema sumnje – pitanja imaju veću moć ubeđivanja od bilo kojeg drugog oblika verbalnog ponašanja. I to ne samo u prodaji. Proučavanja pregovora, menadžerskih interakcija, razgovora o učinku i grupnih diskusija – da pomenemo samo neke od oblasti koje su proučavali Hatvejt i drugi istraživački timovi – sva su došla do istog osnovnog zaključka. Postoji jasna statistička povezanost između korišćenja pitanja i uspeha interakcije. Što više postavljate pitanja, veće su šanse za uspešnu interakciju. A neke vrste pitanja su moćnije od drugih.

U prodaji je standardna praksa podela na dve vrste pitanja – pitanja otvorenog i zatvorenog tipa:

- Na **pitanja zatvorenog tipa** može se odgovoriti jednom rečju, često „da“ ili „ne“. Tipični primeri pitanja zatvorenog tipa bili bi: „Da li vi donosite odluke o nabavci?“ ili „Da li vaše postojeće poslovanje traje duže od pet godina?“. U nekim programima obuke ova pitanja se nazivaju direktno ispitivanje.
- Pitanja otvorenog tipa zahtevaju duži odgovor. Tipični primeri bili bi: „Možete li mi reći nešto o svom poslovanju?“ ili „Zašto vam je to važno?“. Pitanja otvorenog tipa se ponekad nazivaju indirektno ispitivanje.

Ovo nije nov koncept. E. K. Strong je pisao o korišćenju pitanja otvorenog i zatvorenog tipa u prodaji još 1925. godine, a postoje indicije da ova podela postoji još odranije. Većina autora u poslednjih 60 godina usvojila je podelu na pitanja otvorenog i zatvorenog tipa i uglavnom je iznela sledeće zaključke o njima:

- Pitanja otvorenog tipa su moćnija od pitanja zatvorenog tipa jer navode kupca da govori i često otkrivaju neočekivane informacije.

- Pitanja zatvorenog tipa su slabija, mada su korisna kod određenih tipova kupaca, kao što je brbljiv kupac koji ne može prestati da govori.
 - Iako su pitanja zatvorenog tipa slabija, možda ćete morati da ih koristite u određenim vrstama razgovora – na primer, kada je veoma malo vremena na raspolaganju. Međutim, neki autori ovo osporavaju.
 - Pitanja otvorenog tipa su posebno važna za uspeh u većoj prodaji, mada pitanja zatvorenog tipa mogu biti uspešna ako je prodaja mala.
 - Opšti cilj obuke za prodaju trebalo bi da bude pomaganje ljudima da postavljaju više pitanja otvorenog tipa.

Na prvi pogled, ovi zaključci izgledaju sasvim razumno i logično. Ali da li su validni? Koliko možemo reći, niko nikad nije naučno istražio da li uspeh razgovora zavisi od korišćenja pitanja otvorenog ili zatvorenog tipa. Izgledalo je da je ovo idealna oblast za istraživanje.

Sproveli smo nekoliko istraživanja i bili smo zapanjeni otkrićem da ne postoji merljiva veza između korišćenja pitanja otvorenog tipa i uspeha. U jednoj proizvodnoj kompaniji, pratili smo 120 razgovora i otkrili da razgovori s većim brojem pitanja zatvorenog tipa imaju podjednake šanse da dovedu do porudžbina i napretka. U drugom istraživanju u jednoj visokotehnološkoj kompaniji, nismo pronašli razlike u kombinaciji pitanja otvorenog i zatvorenog tipa između vrhunskih i prosečnih prodavaca. Neki od najboljih prodavaca u ovoj veoma uspešnoj kompaniji nisu postavili nijedno otvoreno pitanje tokom razgovora u kojima su posmatrani – na svako njihovo pitanje moglo se odgovoriti jednom rečju. Na drugom kraju, neki od najboljih prodavaca koristili su isključivo pitanja otvorenog tipa. Neki su koristili kombinaciju oba tipa. Nije bilo prepoznatljive veze između uspeha i korišćenja pitanja otvorenog ili zatvorenog tipa. Čak smo sproveli neka istraživanja da bismo utvrdili da li uspešni ljudi imaju tendenciju da započnu razgovor pitanjima otvorenog tipa, a da zatim prelaze na pitanja zatvorenog tipa kako razgovor odmiče. Otkrili smo da neki uspešni prodavci zaista koriste ovaj obrazac. Ali takođe smo pronašli podjednak broj slučajeva gde su ljudi bili uspešni počinjući s pitanjima zatvorenog tipa i postupno prelazeći na pitanja otvorenog tipa. Drugim rečima, nijedno od naših istraživanja nije pokazalo da klasična podela na pitanja otvorenog i zatvorenog tipa ima ikakvog smisla u prodajnim razgovorima velike vrednosti.

Većina velikih kompanija troši bogatstvo učeći ljude razlici koja – barem u većoj prodaji – ne čini ništa korisno u pogledu poboljšanja rezultata prodaje. Po konzervativnoj proceni, korporacije širom sveta troše preko milijardu dolara godišnje na obuku za prodaju koja uči ljude nebitnoj tehnici postavljanja pitanja. Još neverovatnije je da pre našeg malog istraživanja niko nikad nije sproveo objektivno istraživanje da bi otkrio da li postoji ikakva validnost u svemu što se predaje o pitanjima otvorenog i zatvorenog tipa.

Novi smer

Odlučili smo da će fokus našeg istraživanja biti razvoj novih i pozitivnih modela postavljanja pitanja koji bi mogli zameniti stare, koji su se pokazali toliko nezadovoljavajućim. Iz posmatranja prodajnih razgovora, bilo je jasno da uspešni ljudi ne postavljaju pitanja tek tako nasumično. U uspešnim razgovorima postojao je jasan obrazac. Da smo samo uspeli da precizno odredimo ovaj uspešni obrazac, imali bismo bolji način razmišljanja o istraživanju od naizgled nebitne podele na pitanja otvorenog i zatvorenog tipa.

Kao što ćete videti u narednim poglavljima, otkrili smo da pitanja u uspešnim razgovorima obično idu redosledom koji nazivamo SPIN. Ukratko, **SPIN*** redosled pitanja je:

1. **Pitanja o trenutnoj situaciji (situation questions).** Na početku razgovora, uspešni prodavci obično postavljaju pitanja kojima prikupljaju činjenice i osnovne informacije. Tipična pitanja o trenutnoj situaciji bila bi: „Koliko dugo koristite postojeću opremu?“ ili „Možete li mi reći nešto o planovima razvoja vaše kompanije?“ Iako pitanja o trenutnoj situaciji imaju važnu ulogu u prikupljanje informacija, uspešni prodavci ih ne koriste preterano jer previše takvih pitanja može dosaditi kupcu ili ga iritirati.
2. **Pitanja o problemima (problem questions).** Nakon što se prikupi dovoljno informacija o kupčevoj situaciji, uspešni prodavci obično prelaze na drugu vrstu pitanja. Postavljaju pitanja kao što su: „Da li je teško izvoditi ovu operaciju?“ ili „Da li vas brine kvalitet koji dobijate od svoje stare mašine?“ Takva pitanja, koja nazivamo pitanjima o problemima, istražuju probleme, poteškoće i nezadovoljstva u oblastima gde prodavčev proizvod može pomoći. Neiskusni prodavci obično ne postavljaju dovoljno pitanja o problemima.
3. **Pitanja o implikacijama (implication questions).** U manjoj prodaji, prodavci mogu biti veoma uspešni ako znaju kako da postavljaju dobra pitanja o trenutnoj situaciji i problemima. U većoj prodaji, to nije dovoljno – uspešni prodavci moraju postavljati i treću vrstu pitanja. Ova treća vrsta je složenija i sofisticiranija. Nazivamo ih pitanjima o implikacijama, a tipični primeri bili bi: „Kako će ovaj problem uticati na vašu buduću profitabilnost?“ ili „Kakav uticaj ima ova stopa neispravnih proizvoda na zadovoljstvo kupaca?“ Pitanja o implikacijama uzimaju kupčev problem i istražuju njegove efekte ili posledice. Kao što ćemo videti, postavljanjem pitanja o implikacijama, uspešni prodavci pomažu kupcu da shvati ozbiljnost ili hitnost problema. Pitanja o implikacijama su posebno važna u velikoj prodaji, a čak i veoma iskusni prodavci retko ih postavljaju dobro. Pitanjima o implikacijama posvetićemo veliku pažnju u ovoj knjizi.

* SPIN je akronim od početnih slova engleskih naziva za vrste pitanja koje se nabrajaju u daljem tekstu. (Prim. prev.)

4. *Pitanja o isplativosti (need-payoff questions).* Konačno, otkrili smo da veoma uspešni prodavci postavljaju četvrtu vrstu pitanja tokom faze istraživanja. Nazivamo ih pitanjima o isplativosti, a tipični primeri bili bi: „Da li bi vam bilo korisno da ubrzate ovu operaciju za deset procenata?“ ili „Ako bismo mogli da poboljšamo kvalitet ove operacije, kako bi vam to pomoglo?“ Pitanja o isplativosti imaju više svrha, kao što ćemo videti u poglavlju 4. Za sada je možda najvažnije to što kupca navode da kaže vama koje bi koristi vaše rešenje moglo ponuditi. Pitanja o isplativosti su snažno povezana s uspehom u prodaji. U našim istraživanjima nije neuobičajeno da utvrdimo da vrhunski prodavci postavljaju preko deset puta više pitanja o isplativosti po razgovoru u odnosu na prosečne prodavce.

SPIN model

Ove četiri vrste pitanja – pitanja o trenutnoj situaciji (Situation), pitanja o problemima (Problem), pitanja o implikacijama (Implication) i pitanja o isplativosti (Need-payoff) – čine moćan redosled postavljanja pitanja koji uspešni prodavci koriste tokom ključne faze – faze istraživanja u razgovoru. Moram naglasiti da ovo nije krut redosled. Na primer, vrhunski prodavci ne postavljaju sva pitanja o trenutnoj situaciji pre nego što pređu na pitanja o problemima. Međutim, opšte je pravilo da se pitanja o trenutnoj situaciji uglavnom postavljaju na početku razgovora, dok ostala pitanja uglavnom idu po redosledu S-P-I-N.

U ovoj knjizi ću detaljno analizirati SPIN pitanja i pokazati vam kako da ih koristite da biste poboljšali svoj uspeh u velikoj prodaji. Oslanjaću se na Hatvejtova istraživanja, ali i više od toga. Iskoristiću iskustvo svojih kolega trenera Dika Rafa i Džona Vilsona, koji su kreirali programe koji su pomogli desetinama hiljada prodavaca za glavne klijente iz kompanija s liste Fortune 500 da unaprede svoje prodajne veštine i učinak. SPIN pitanja daju rezultate jer su izvedena iz posmatranja uspešnih prodavaca na delu. Nadamo se da ćete i vi, kao i hiljade drugih pre vas, uvideti da je SPIN veoma praktičan alat za prodaju.

2

Postizanje obavezivanja: Zaključenje prodaje

Hatvejtova istraživanja pokazuju da uspeh u velikoj prodaji više od bilo čega drugog zavisi od toga kako se vodi faza istraživanja tokom razgovora. Međutim, ne bi se svi složili s ovim zaključkom. Za mnoge autore, najvažniji korak uspešne prodaje je postizanje obavezivanja. Kada smo započinjali naša istraživanja, ne znajući odakle da počnemo, obratio sam se brojnim stručnjacima za savet. Ovi ljudi – pisci, treneri i iskusni menadžeri prodaje – uglavnom su sugerisali da treba da krenemo od postizanja obavezivanja, ili kako su to često nazivali, „zaključenja“. Rekli su nam da je zaključenje faza prodaje u kojoj se nalaze najbitniji elementi uspeha, pa je trebalo da odatle započnemo naša istraživanja. Posebno me je impresionirao ovaj konsenzus o zaključenju, jer se nije činilo da se ovi stručnjaci slažu oko mnogo toga drugog. Zbog toga su naša prva istraživanja bila fokusirana na zaključenje, s ciljem da otkrijemo koje tehnike zaključenja su najefikasnije u većoj prodaji.

Kao i svi istraživači, krenuo sam od čitanja, tražeći korisne tragove koji bi usmerili naša istraživanja. Proveo sam nekoliko nedelja u biblioteci tražeći sve što sam mogao naći o zaključenju prodaje. Pregledao sam preko 300 referenci. Svaka knjiga o prodaji imala je bar jedno poglavlje posvećeno zaključenju. Neke, poput „101 siguran način za neodoljivo zaključenje svake prodaje“, imale su, kako je autor tako skromno primetio, „životno iskustvo uspešnog zaključenja spakovano u svega tri sata čitanja“.

Bio sam fasciniran. Preda mnom su bili čarobni odgovori na probleme stvaranja poslovanja. Tehnike zaključenja o kojima sam čitao uključivale su dobre stare standardne tehnike koje poznaje svaki prodavac, kao što su:

Zaključenja uz pretpostavku prodaje. Pretpostavljajući da je prodaja već obavljena, postavljate pitanje kao što je: „Gde biste želeli da vam isporučimo proizvod?“ pre nego što je kupac pristao da ga kupi.

Zaključenja s alternativama. Postavljate, na primer, pitanje: „Da li biste više voleli isporuku u utorak ili u četvrtak?“ – opet pre nego što je kupac doneo odluku o kupovini.

Zaključenja tipa „nema još mnogo mesta“. Kažete nešto poput: „Ako ne možete da donesete odluku odmah, moraću da ponudim proizvod drugom kupcu koji vrši pritisak da ga kupi.“

Zaključnja popunjavanjem porudžbine. Unosite kupčeve odgovore u porudžbenicu, iako kupac nije pokazao spremnost da donese odluku o kupovini.

Pored ovih osnovnih tehnika, otkrio sam čitavu enciklopediju egzotičnijih metoda zaključanja, kao što su „oštar ugao“, „Ben Franklin“, „štene“, „Kolumbo“ i „Double-reverse Whammo“ („duplo dodavanje unazad“). U početnim istraživanjima otkrio sam bukvalno stotine načina zaključanja, a u godinama koje su usledile, siguran sam da su se novi načini pojavljivali s impresivnom redovnošću. Baš prošlog meseca sam čitao časopis o vazduhoplovstvu u kojem je pominjano „banana“ zaključanje – meni nov metod – a istog dana mi se u folderu neželjene pošte našao primamljiv poziv da naučim nešto više o „poluotvorenom“ zaključanju – skrivenoj tajni uspeha u prodaji koju sam nekako propustio.

Nijedna druga oblast veština prodaje nije toliko popularna kao zaključenje. Ovo važi bez obzira kako merite – bilo po broju napisanih reči, broju časova obuke ili dužinom filmova za obuku koje svaka nova generacija prodavaca mora da pregura. Jednom mi je jedan glavni urednik rekao da ne bi objavio nijednu knjigu o prodaji ako naslov ne sadrži reč „zaključenje“. U anketama među menadžerima prodaje, kada ih pitate koju veštinu najviše žele da unaprede kod svojih ljudi, zaključenje uvek jasno odnosi pobjedu. Čini se da postoji široka podrška za staru izreku o prodaji: „ABC prodaje je Always Be Closing (Uvek zaključuj)“. U ovom poglavlju postavljaju sledeća pitanja:

- Koliko od ovih tehnika zaključenja zaista funkcioniše?
- U većoj prodaji, kako faktori kao što su cena i sofisticiranost kupca utiču na uspeh zaključenja?

Šta je zaključenje?

Nažalost, veoma malo autora koji su tako ubedljivo ispunili tomove o tome kako zaključiti prodaju definisalo je sam pojam „zaključenje“. Krisi i Kaplan su 1960-ih napisali niz članaka u kojima su to nazvali „taktikama koje prodavac koristi da podstakne kupovinu ili prihvatanje ponude“. Kao istraživač, smatram da je ta definicija previše široka. Nama u Hatvejt u bio je potreban ograničeniji i precizniji način definisanja načina ponašanja kojim se zaključuje prodaja, pa smo u svojim studijama „zaključenje“ definisali kao:

Način ponašanja koji koristi prodavac, a koji implicira ili poziva na obavezivanje, tako da kupac narednom izjavom prihvata ili odbija tu obavezu.

Jednostavnije rečeno, „zaključenje“ je bilo šta što stavlja kupca u poziciju koja podrazumeva neku vrstu obavezivanja. Ova definicija obuhvata čitav spektar – od jednostavnog „traženja porudžbine“ do korišćenja izuzetno složenih tehnika poput „tehnike u 12 koraka“.

Jednostavnije rečeno, „zaključenje“ je bilo šta što stavlja kupca u poziciju koja podrazumeva neku vrstu obavezivanja. Ova definicija obuhvata čitav spektar – od jednostavnog „traženja porudžbine“ do korišćenja izuzetno složenih tehnika poput „tehnike u 12 koraka“.

Konsenzus o zaključanju

Zaključnje je plodno tle za gurie prodaje. Pre nego što predstavim Hatvejtova istraživanja, dopustite mi da iznesem neke od stavova koje su izneli drugi stručnjaci.

Dž. Daglas Edvards, koga njegovi sledbenici nazivaju „ocem zaključenja“, sugerira da uspešni prodavci u proseku zaključe prodaju pri petom pokušaju i da što više tehnika zaključenja koriste, to će verovatno biti uspešniji.

Alan Šunmeijker je još konkretniji u pogledu uspeha zaključenja. On takođe tvrdi da istraživanja pokazuju da uspešni prodavci češće zaključuju i koriste više vrsta zaključenja. Kao i Dž. Daglas Edvards, i on voli magični broj 5, govoreći: „Niste obavili posao ako odustanete a da niste tražili porudžbinu barem pet puta.“ Posebno sam obratio pažnju na Šunmejkera jer sam u to vreme razvijao program obuke o većoj prodaji za IBM i znao sam da on radi na sličnom programu za jednog od IBM-ovih konkurenata.

F. Land u svojoj knjizi „Ubedljiva prodaja“ („Compelling Selling“) savetuje da zaključujete kad god je to moguće – „čak i kada ste mnogo daleko od porudžbine“. Drugi popularni autor Mozer suzdržaniji je i savetuje vam da imate na raspolaganju znatan broj tehnika zaključenja kako biste, ako jedna ne uspe, mogli koristiti drugu „sve dok, nadamo se, jedna na kraju ne pogodi u metu“.

Mogao bih da nastavim i dalje, ali mislim da sam izneo poentu. Konsenzus među autorima o prodaji izgleda ovako:

- Tehnike zaključanja su snažno povezane s uspehom.
- Trebalo bi da koristite mnoge vrste zaključanja.
- Trebalo bi da često zaključujete tokom razgovora.

Početak istraživanja

Istraživanja o zaključenju započeo sam kasnih 1960-ih godina. U to vreme sam još uvek bio univerzitetski istraživač i jedino što sam znao o prodaji bilo je da je to interakcija između ljudi u kojoj dolazi do prelaska novca iz jednih ruku u druge – pa sam

da bih mogao da nađem kompanije koje bi mi dale sredstva za istraživanje da otkrijem kako da se taj prelazak novca odvija brže. Bio sam u pravu. Velike multinacionalne kompanije su zaista bile zainteresovane, pa sam dobio sredstva.

Razgovori s prodavcima

Moj sledeći korak bio je da se sretnem sa što je moguće više prodavaca. Proveo sam mnogo vremena u poslovnica, na sastancima i neformalnim okupljanjima, samo slušajući ljude kako pričaju o prodaji. Bio sam iznenađen koliko često i s koliko entuzijazma razgovor skreće na tehnike zaključenja: „Čuo sam dobro zaključenje neki dan“, rekli bi, ili „Jesi li probao 'gelignit' zaključenje?“, ili „Znaš onu staru rutinu 'mojom olovkom ili vašom?' E, prošle nedelje...“. Bio sam ubeđen da je dobar pokazatelj korisnosti prodajne tehnike to da li prodavci o njoj pričaju u slobodno vreme. Po tom merilu, zaključenje se zasigurno javljalo kao pobednik.

Ali to nije sve. Otprilike u to vreme bio sam uključen u evaluaciono istraživanje nekih programa obuke koji su se održavali za iskusne prodavce. Ispitivao sam učesnike i otkrio nešto što me je dodatno ubedilo da lako može biti da je zaključenje najvažnija od svih veština prodaje. Prosečan učesnik je mogao da navede četiri različite tehnike zaključenja, ali nije mogao da navede više od jedne tehnike za započinjanje prodaje ili za rešavanje prigovora. Manje od polovine ispitanika moglo je da navede bar jednu tehniku za istraživanje potreba kupca osim prostog „postavljanja pitanja“. Činilo se da grupa zna više o zaključenju nego o svemu ostalom u prodaji zajedno.

Zaključenje u praksi

Razgovori s drugim ljudima svakako su uticali na moje mišljenje. Ali ne postoji ništa tako snažno kao lično iskustvo iz stvarnog života – a ono me je konačno ubedilo da je zaključenje daleko najvažnija od svih veština prodaje. Napustio sam siguran posao na univerzitetu i osnovao organizaciju Hatvejt. Sada sam shvatio da prodaja za mene više nije bila samo akademsko istraživanje. Morao sam da prodajem svoje usluge ili da gladujem. Zato sam se upisao u program obuke za prodaju – i posebnu pažnju posvetio oblasti tehnika zaključenja.

Nedelju dana nakon tog programa, imao sam sastanak s potencijalnim klijentom s kojim sam razgovarao nekoliko meseci u pokušaju da mu prodam istraživački projekat. Odlučio sam da isprobam zaključenje s alternativama. Nikada neću zaboraviti rezultat. „Da li biste više voleli da projekat počne u septembru ili novembru?“, pitao sam, pomalo

nervozno. „Počnimo u septembru“, odgovorio je moj klijent – i tako sam ostvario prvu veliku prodaju. Bio sam oduševljen. Izgovorio sam magične reči i bio nagrađen porudžbinom. Sumnjam da je čak i Dž. Daglas Edvards, „otac zaključenja“, mogao biti entuzijastičniji u pogledu zaključenja nego što sam bio ja u tom trenutku. Tokom više od godinu dana nakon prvog uspeha, zaključenjem sam oterao sve potencijalne kupce. Sada shvatam da sam verovatno sebe i svoju kompaniju koštao mnogo izgubljenog posla tokom te godine. Ali u to vreme sam bio potpuno ubeđen tvrdi pristalica zaključenja. Na kraju krajeva, moje lično iskustvo je pokazalo da mi je korišćenje zaključenja s alternativama donelo prvi veliki posao. Znao sam da zaključenje daje rezultate.

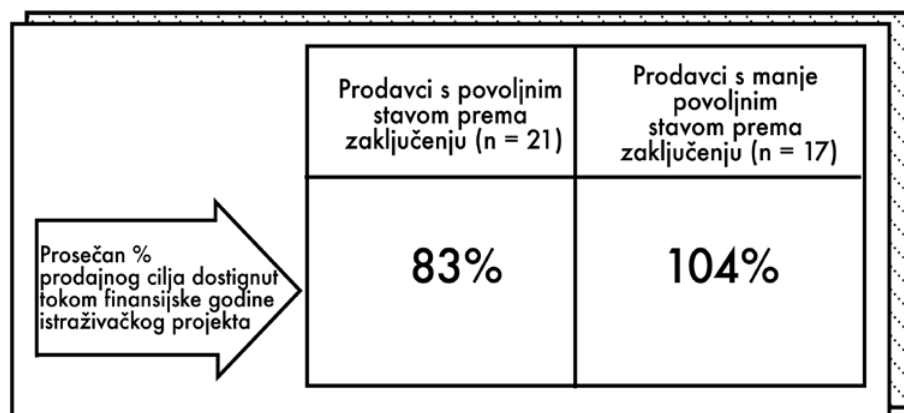
Sada s istinskim stidom gledam na svoju oduševljenost zaključenjem. S onim što sada znam o uspehu u većoj prodaji, tehnike zaključenja vidim kao istovremeno neefikasne i opasne. Imam dokaze da se njima mnogo više posla gubi nego što se dobija. Šta me je navelo da se okrenem protiv metoda koji su izgledali toliko važni za moj sopstveni uspeh? U ostatku ovog poglavlja opisuje se niz istraživanja koja su me konačno ubedila da tradicionalnim tehnikama zaključenja nema mesta u većoj prodaji.

Početno istraživanje

Svoje istraživanje u Hatvejtu započeli smo s jasnim očekivanjem da ćemo pronaći snažnu pozitivnu vezu između broja prodavčevih pokušaja zaključenja i toga da li je došlo do prodaje ili ne. Sa sigurnošću sam očekivao da će se magični broj od pet zaključenja po razgovoru, koji su preporučivali i Edvards i Šunmejker, pokazati tačnim.

Neočekivani rezultati

Naše prvo istraživanje sprovedeno je u velikoj korporaciji za kancelarijsku opremu. Smatrali smo da jedan od načina da utvrdimo vezu između zaključenja i uspeha jeste taj da putujemo s prodavcima po terenu i da posmatramo koliko puta koriste neku tehniku zaključenja tokom razgovora. Ako su autori koji pišu o zaključenju bili u pravu, trebalo je da očekujemo da ćemo utvrditi da su razgovori s mnogo zaključenja uspešniji od onih gde prodavci retko primenjuju zaključenje. Pošli smo na teren i posmatrali ukupno 190 razgovora. Od toga smo izdvojili 30 gde su prodavci imali najviše zaključenja i uporedili njihov uspeh s 30 razgovora gde su prodavci imali najmanje zaključenja



Slika 2.1 Uspeh razgovora s velikim brojem zaključenja u odnosu na razgovore s malim brojem zaključenja

Kao što pokazuje slika 2.1, rezultati nisu bili onakvi kakve smo očekivali. Samo 11 razgovora s velikim brojem zaključenja rezultiralo je prodajom, dok je kod razgovora s malim brojem zaključenja bio uspešan 21 razgovor. Ovaj nalaz nije baš dobro govorio u prilog često navođenom „idealnom“ broju od pet zaključenja po razgovoru. Ali nisam se obeshrabrio – jedno malo istraživanje sigurno nije moglo da poljulja moju veru u zaključenje. Možda, razmišljao sam, postoji nešto pogrešno u našoj metodologiji. Dalja analiza naših rezultata jeste otkrila neke potencijalne slabosti. Na primer, moguće je – čisto igrom slučaja – da su se razgovori s malim brojem zaključenja vodili s kupcima koji su ionako bili spremni da kupe, pa prodavac nije ni morao da primeni zaključenje. Slično tome, razgovori s velikim brojem zaključenja možda su se vodili s kupcima koji su se više opirali. Drugi problem je bilo to što je naš uzorak, iako statistički značajan, bio mali. Nismo imali načina da uzmemo u obzir promenljive koje su uticale na proces.

Jasno je da samo na osnovu ovog istraživanja nismo mogli da zaključimo da su tehnike zaključenja neefikasne. U pismu klijentu u kome sam objasnio naše nalaze, napisao sam: „Još uvek nismo uspeli da dokažemo vezu između zaključenja i uspeha.“ Ali, gledajući unazad, nismo mogli da ovo istraživanje nazovemo ubedljivom pobedom za školu prodaje koja kaže „zaključuj rano, zaključuj energično i zaključuj često“.

Neprijatna osećanja

Istraživanje nisu samo brojke. Posmatrajući zaključenje u 190 razgovora, počeo sam da osećam neku vrstu nelagode koju nisam mogao da kvantifikujem. Ako bih bio iskren prema sebi – iako to u to vreme nisam hteo da priznam – moje prve sumnje u zaključenje potiču upravo iz ovog istraživanja. Na primer, primetio sam izrazit antagonizam kod nekih klijenata, posebno profesionalnih kupaca, kada bi se koristila bilo koja tehnika zaključenja osim prostog traženja porudžbine. U jednom slučaju, prodavca i mene je jedan besan kupac izbacio iz kancelarije posle sledećeg razgovora:

PRODAVAC: Dakle, g. Robinsone, vidite da je naš proizvod očigledno najbolji za vas – ako biste bili ljubazni da samo potpišete ovde. (*Zaključenje uz pretpostavku prodaje*)

KUPAC: Samo trenutak – ne vidim... Nisam još odlučio.

PRODAVAC: Ali, g. Robinsone, pokazao sam vam kako možemo poboljšati efikasnost vaše kancelarije, poštediti vas nevolja i uštedeti vam novac – pa ako biste mogli da odlučite kada želite isporuku... (*Zaključenje uz pretpostavku prodaje*)

KUPAC: Nikako neću to da uradim. Neću donositi odluku ove nedelje.

PRODAVAC: Ali kao što sam objasnio, ovaj model je veoma tražen. Mogu vam obezbediti jedan sada, ali ako čekate do sledeće nedelje, može doći do višemesečnog kašnjenja. (*Zaključenje tipa „nema još mnogo mesta“*)

KUPAC: To je rizik koji ću morati da preuzmem.

PRODAVAC: Da li biste više voleli probnu instalaciju od mesec dana, ili bi vam za vaš budžet više odgovaralo da kupite odmah? (*Zaključenje s alternativama*)

KUPAC: Izbaciću vas iz kancelarije. Recite mi, da li vi i vaš prijatelj u uglu želite da izađete svojevolejno, ili da pozovem obezbeđenje?

Kao što je prodavac tako žalosno primetio nakon razgovora, nije fer kada kupac koristi *zaključenje s alternativama* da vas izbací. Naišli smo na nekoliko sličnih epizoda i one su bile dovoljne da poseju prvo seme sumnje u zaključenje, posebno u većoj prodaji.

Problemi sa stavovima

Otprilike u to vreme imao sam priliku da sagledam zaključenje iz potpuno drugog ugla. Direktor marketinga velike hemijske kompanije obratio nam se s problemom.

„Zabrinut sam“, rekao je, „zbog nekih svojih prodavaca. Imaju neodlučan stav prema zaključenju prodaje. Nisu dovoljno agresivni. Znam da mogu da primene zaključenje –

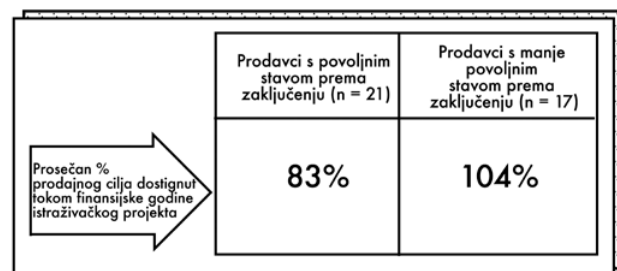
imali su obuku – samo što neki od njih imaju problem sa stavom. Možete li mi pomoći?“

Bila je to previše dobra prilika da bi se propustila. Moje kolege i ja smo pristali da osmislimo skalu stavova prema zaključenju kako bismo uporedili stavove prodavaca s njihovim prodajnim rezultatima, u nadi da ćemo na kraju razviti test stavova koji bi mogao da se koristi za selekciju novih kandidata. Oni koji bi postigli visok rezultat na našem testu stavova prema zaključenju trebalo bi da imaju veći prodajni potencijal. Direktor marketinga i ja smo, naravno, očekivali da ćemo utvrditi da prodavci koji imaju povoljniji stav prema zaključenju ostvaruju veću prodaju.

Kako bismo utvrdili stav 38 članova prodajnog tima, moje kolege i ja merili smo njihov stepen slaganja (ili neslaganja) s 15 ključnih izjava o zaključenju. Metod koji smo koristili poznat je kao Likertova skala. Ako ste tip osobe koja voli da testira samu sebe, možete pronaći ovu skalu u dodatku B ove knjige, zajedno s uputstvima kako da procenite sopstveni stav prema zaključenju. Verovatno ćete dobiti realniju sliku o tome šta trenutno mislite o zaključenju ako popunite test sada, pre nego što dođete u priliku da na vas utiče ostatak poglavlja.

Kada smo primenili ovaj test u hemijskoj kompaniji, otkrili smo da 21 od 38 prodavaca ima rezultat iznad 50, što smo uzeli kao minimalni rezultat da bismo njihov stav klasifikovali kao „povoljan“. Zatim smo uporedili prodajne rezultate da bismo utvrdili da li grupa s povoljnim stavom prema zaključenju zaista ostvaruje veću prodaju. Bili smo zatečeni rezultatima, koji su prikazani na slici 2.2. Kao što možete videti, ti prodavci s povoljnim stavom prema zaključenju bili su ispod cilja, a ne iznad. Naše nade u pogledu testa za selekciju na osnovu stava prema zaključenju su se raspršile. Što je još gore, direktor marketinga nije verovao rezultatima i pretio je da će me otpustiti ako ne budem mogao da smislim nešto ubedljivije.

Kao što možete da zamislite, trudio sam se da nađem objašnjenje za naše nalaze. Moguće je, tvrdio sam, da su oni ljudi čiji su rezultati bili lošiji postali nervozniji zato što im je dat test. Zbog toga su možda varali i popunili skalu onako kako su mislili da menadžment želi – pa su tako oni s lošim rezultatima iskazali lažno pozitivan stav prema zaključenju. Ali ovo je zvučalo neubedljivo, čak i meni. Počeo sam da sumnjam u efikasnost zaključenja.



Slika 2.2 Stav prema zaključenju i rezultati prodaje

Dok smo sprovodili ovo istraživanje, brojni istraživački timovi širom sveta istraživali su veze između stavova i načina ponašanja. Njihovi rezultati, posebno oni Martina Fišbajna¹ ukazivali su na to da se skale stavova ne mogu koristiti za precizno predviđanje ponašanja. Fišbajn je pokazao, na primer, da samo zato što neko postigne visok rezultat na skali stavova prema zaključenju, ne znači da će u stvarnim prodajnim razgovorima češće primenjivati zaključenje od onih s manje povoljnim stavom. Naša sopstvena istraživanja u drugim oblastima potvrdila su da su veze između stava i ponašanja mnogo slabije nego što smo zamišljali. Zbog toga smo se sve više okretali metodama za direktno posmatranje ponašanja u prodaji. Bilo nam je drago što možemo da ostavimo iza sebe istraživanja stavova i upitnika. Najbolji test kako ljudi zapravo rade jeste da ih posmatrate na delu. Naš razvoj novih metoda analize ponašanja, nadali smo se, omogućiće nam da to uradimo i pružiće nam mnogo čvršće dokaze o efikasnosti zaključenja.

Iako smo identifikovali nekoliko sasvim opravdanih razloga da odustanemo od našeg istraživanja u hemijskoj kompaniji, i dalje sam bio zabrinut. Ono malo podataka koje smo prikupili pokazivalo je neke veoma zbunjujuće stvari o efikasnosti zaključenja. Trebalo nam je više istraživanja.

Efekat obuke

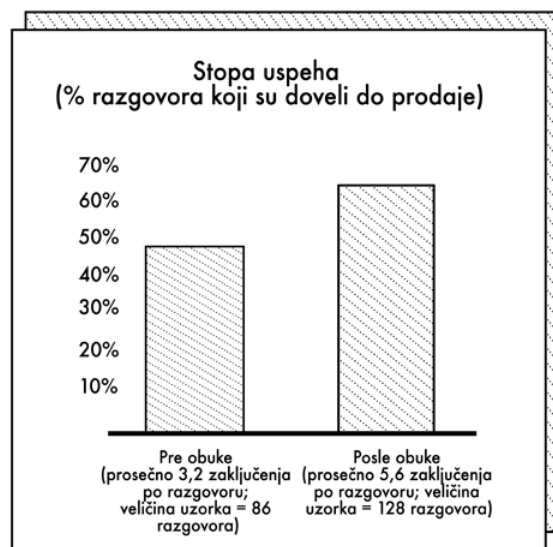
Idealna prilika za dalja istraživanja o zaključenju pojavila se kada nas je jedna visokotehnološka kompanija zamolila da evaluiramo neku intenzivnu obuku za zaključenje koju ju razvijala. Kompanija je želela da odgovorimo na dva pitanja:

- Da li prodavci češće primenjuju zaključenje nakon obuke nego pre nje?
- Da li postoji veza između povećane primene zaključenja i uspeha u prodaji?

Bili smo oduševljeni što nam se pružila još jedna prilika da testiramo doprinos zaključenja uspehu u prodaji. Išli smo na 86 razgovora s grupom od 47 prodavaca pre održavanja obuke kako bismo utvrdili njihov postojeći nivo u pogledu zaključenja.

Nakon obuke, ponovo smo išli s prodavcima, ovog puta da bismo utvrdili da li se njihova primena zaključenja povećala i kakav je efekat to imalo na rezultate razgovora. I ovog puta, pokazalo se da je zaključenje u negativnoj korelaciji s uspehom. Nakon obuke, prodavci su koristili više tehnika zaključenja – pa je, u izvesnom smislu, obuka bila efikasna. Međutim, pošto je manje razgovora bilo uspešno, ukupan efekat obuke bio je pad prodaje (slika 2.3).

1 Fishbein, M.; Ajzen I., Attitudinal Variables and Behaviour: Three Empirical Studies and a Theoretical Reanalysis, 1970, Washington University, Seattle.



Slika 2.3 Efekat obuke za zaključenje na uspeh

Sad smo se već mnogo manje iznenadili. Pronalaženje veze između zaključenja i ne-uspešne prodaje prešlo nam je u naviku. S druge strane, treneri s kojima smo sarađivali sigurno nisu očekivali ovakve rezultate. Bili su zatečeni i ponudili su nekoliko domišljatih objašnjenja za pad rezultata. Morali smo da veoma ozbiljno uzmemo u obzir jednu od mogućnosti koje su izneli. Tvrdili su da, po definiciji, svaka nova veština izaziva nelagodu i neprirodan osećaj. Pre obuke, prodavci su se ponašali prirodno; posle nje, pokušavali su da primene nove tehnike, pa su svojim kupcima neizbežno delovali manje prirodno. Ovo je, tvrdili su treneri, moglo izazvati privremen pad rezultata prodaje.

Smatrali smo ovu mogućnost dovoljno verovatnom da priznamo da još uvek nemamo konačne dokaze o efikasnosti zaključenja. Ali barem smo mogli da testiramo ideju da je pad prodaje posledica privremene neprirodnosti. Šta bi bilo ako bismo ponovo išli s prodavcima posle 6 meseci? Do tada bi nove veštine zaključenja postale deo njihovog prirodnog stila prodaje. Mogli bismo da proverimo da li i dalje koriste tehnike zaključenja i, ako je tako, kakav uticaj to sada ima na uspeh njihovih razgovora. Sve je bilo spremno za ono što sam se nadao da će biti prvo ubedljivo istraživanje o efikasnosti zaključenja.

A onda, mesec dana pre početka istraživanja, kompanija je najavila veliku reorganizaciju prodajnog tima. Sa svim tim promenama, nije imalo smisla nastavljati. Još jedno veliko istraživanje je propalo i ponovo smo se našli na tržištu u potrazi za novom kompanijom koja bi nam omogućila da proučavamo zaključenje.

Tračak nade

Dok sam tražio klijenta koji bi sponzorisao nova istraživanja o zaključenju, naišao sam na tvrdnju jedne velike kompanije za obuku da njihov program obuke za zaključenje povećava rezultate prodaje za više od 30 procenata. U istraživanju koje smo upravo tada završili, mi smo utvrdili da obuka za zaključenje uzrokuje *pad* rezultata. Kako je onda bilo moguće da je ova kompanija postizala uspeh? Da li su možda koristili efikasnije tehnike zaključenja od onih koje smo mi istraživali? Uspeo sam da dobijem njihov program i iznenadio sam se otkrivši da ne sadrži ništa novo niti drugačije. Zapravo, kompanija je koristila znatno manje sofisticiran pristup od onog koji smo mi evaluirali.

Stoga sam stupio u kontakt s ljudima iz te kompanije i izazvao ih da mi pokažu dokaze koji potkrepljuju njihovu tvrdnju da obuka za zaključenje može doneti povećanje prodaje od 30 procenata. Kako se ispostavilo, njihovo „istraživanje“ sastojalo se od pisama zadovoljnih klijenata, od kojih je jedan naveo da je nakon obuke došlo do povećanja rezultata od 30 odsto. Nije bilo čvrstih podataka. Ali *jeste* postojao važan trag. Zadovoljni klijenti bile su isključivo organizacije s veoma malom prodajom. Na primer, tvrdnja o 30 procenata dolazila je od kompanije koja je prodavala pretplatu na časopise od vrata do vrata. Tada mi je sinulo. Sva Hatvejtova istraživanja o zaključenju sprovedena su na većoj prodaji. Da li bi moglo biti da tehnike zaključenja funkcionišu kada je prodaja mala, ali ne uspevaju kako se veličina prodaje povećava?

Što sam više razmišljao o ovoj ideji, to mi se više dopadala. Postojali su vrlo dobri teorijski razlozi da verujemo da bi ovo moglo biti tačno. Zaključenje je metod pritiska na kupca. A psiholozi danas razumeju dosta o uticaju pritiska na donošenje odluka. Veoma jednostavno rečeno, psihološki efekat pritiska izgleda ovako: ako tražim od vas da donesete veoma malu odluku, onda je vama – ako vas pritisnem – lakše da pristanete nego da se raspravljate. Stoga, kod male odluke, efekat pritiska je pozitivan. Ali to nije slučaj s velikim odlukama. Što je odluka veća, to ljudi generalno negativnije reaguju na pritisak.

Kako ovo kažem, zvuči kao neko veliko novo otkriće, ali naravno da nije. Još od davnina, potencijalni zavodnici su znali da je efekat pritiska u obrnutoj srazmeri s veličinom odluke. Mladić pun nade koji primenjuje zaključenje s alternativama poput „Da li bi više volela da sednemo ovde ili onamo?“ obično će uspeti jer traži malu odluku. Međutim, klasično zaključenje s alternativama „Hoćemo li kod mene ili kod tebe?“ ima daleko manju stopu uspešnosti jer traži mnogo veću odluku.

Ako je moja teorija bila tačna, onda što je odluka veća, to su tehnike zaključenja verovatno manje efikasne. Ali kako bismo to mogli testirati? Da li postoji način da postavimo eksperiment za testiranje efikasnosti zaključenja kako se veličina odluke povećava? Nisam želeo da postavljam veštačke laboratorijske eksperimente, ali nisam znao kako drugačije da proverim valjanost ove ideje. Onda nam se jednog dana sama od sebe ukazala savršena prilika.

Istraživanje u fotografskim radnjama

Vodeći lanac fotografskih radnji upravo je odlučio da obučiti svoje prodavce za tehnike zaključenja. Ovo je bila kontroverzna odluka za taj lanac i ta ideja se nije dopala baš svim članovima visokog menadžmenta. Jedan od menadžera prisustvovao je seminaru gde sam govorio prilično skeptično o zaključenju. On je pripadao frakciji koja je bila protiv obuke – pa nas je potajno angažovao da testiramo da li će nova obuka biti delotvorna.

Nikad nije idealno kad vam klijenti zatraže da sprovedete istraživanje osmišljeno da dokaže da su njihova predubeđenja ispravna. To je obično vrsta zadatka koju izbegavamo. Ali sve ostalo u vezi s ovom prilikom za istraživanje bilo je tako savršeno da je jednostavno nisam mogao odbiti. Zaista atraktivan element bila je politika te kompanije da rotira prodavce. Jednog dana prodavac bi radio za pultom gde su se prodavali jeftini proizvodi, kao što su filmovi, trake i pribor, a sledećeg dana ista osoba bi prešla na jedan od odeljaka gde su se prodavali vredniji proizvodi, kao što su skupi foto-aparati, haj-faj oprema i video uređaji. Imali smo savršen način da ispitamo uticaj veličine odluke na uspeh zaključenja. Kad je kompanija obučavala svoje ljude, mogli smo da posmatramo uticaj obuke jednog dana kad su prodavci prodavali jeftine proizvode, a zatim da sledećeg dana posmatramo te iste ljude s istom obukom kad su prodavali s pultova sa skupim proizvodima. To je bilo idealno.

Zaključenje i veličina odluke

Koristeći metode uzete iz naših prethodnih istraživanja, posmatrali smo prodavce kako rade pre no što je obuka održana. Merili smo tri stvari:

1. Vreme trajanja transakcije. Koliko je trajala svaka prodaja ili pokušaj prodaje?
2. Broj zaključenja. Koliko često je prodavac koristio neku tehniku zaključenja tokom transakcije?
3. Ostvareni procenat prodaje. Koji procenat transakcija je doveo do kupovine?

Prvo, pogledajmo rezultate prikupljene kad su prodavci prodavali jeftine proizvode (slika 2.4). Pre obuke za zaključenje, prosečno vreme transakcije bilo je nešto više od 2 minuta, prodavci su u proseku koristili 1,3 tehnike zaključenja, a 72 procenta transakcija rezultiralo je prodajom. Kakav je bio efekat obuke za zaključenje? Kao što možete da vidite, nakon obuke vreme transakcije se skratilo, broj zaključenja se povećao, a takođe i stopa uspešnosti. Kao vlasnik prodavnice s puno posla, bio bih oduševljen ovakvim rezultatom. Skraćeno vreme transakcije znači da mogu da uslužim više mu šterija ili da angažujem

manje osoblja. Štaviše, iako porast prodaje sa 72 na 76 procenata nije dovoljno veliki da bude statistički značajan, on se ipak kreće u pravom smeru. Ne samo da je prodaja brža, već izgleda i uspešnija.

I mi smo bili impresionirani ovim rezultatima, makar zato što je ovo bio prvi put u našim istraživanjima da smo zabeležili bilo šta pozitivno u vezi s tehnikama zaključenja. Međutim, tek je trebalo da se desi pravi test. Da li će obuka za zaključenje biti podjednako uspešna i u prodaji skuplje robe?

	Prosečno vreme transakcije	Broj zaključenja po transakciji	% transakcija koje su dovele do prodaje
Pre obuke za zaključenje (posmatrane 83 transakcije)	2 min 11sec	1.3	72%
Posle obuke za zaključenje (posmatrane 95 transakcije)	1 min 47sec	1.9	76%

Slika 2.4 Zaključenje i cena: jeftini proizvodi

Posmatrali smo iste prodavce posle iste obuke. Jedina razlika je bila to što su sada prodavali skuplje artikle. Utvrdili smo da se vreme transakcije nakon obuke skratilo i da se broj primenjenih tehnika zaključenja predvidljivo povećao (slika 2.5).

Ali šta je sa stopom uspešnosti? Pre obuke, 42 procenta posmatranih interakcija dovelo je do porudžbine. Ovo je bilo znatno niže u odnosu na stopu uspešnosti s jeftinijim proizvodima, što i nije iznenađujuće. Ljudi obično ne ulaze u prodavnicu da bi pogledali rolnu filma i rekli: „Idem da razmislim o tome“, mada se to često dešava kod kupovine skupljih stvari. Međutim, brojka koja nas je zaista interesovala bila je stopa uspešnosti nakon obuke. Otkrili smo da je program obuke za zaključenje, koji je povećao uspešnost kod prodaje jeftinih proizvoda, smanjio uspešnost kod skupljih proizvoda sa 42 na 33 procenta.

	Prosečno vreme transakcije	Broj zaključenja po transakciji	% transakcija koje su dovele do prodaje
Pre obuke za zaključenje (posmatrana 91 transakcija)	12 min 35sec	2.7	42%
Posle obuke za zaključenje (posmatrana 91 transakcija)	8 min 40sec	4.5	33%

Slika 2.5 Zaključenje i cena: skupi proizvodi

4. Čak i na početku prodaje, nikada ne škodi da pokušate probno zaključenje.

- 5 ☐ Potpuno se slažem
- 4 ☐ Slažem se
- 3 ☐ Neodlučan/neodlučna sam
- 2 ☐ Ne slažem se
- 1 ☐ Uopšte se ne slažem

5. Slabo zaključenje je najčešći uzrok neuspješne prodaje.

- 5 ☐ Potpuno se slažem
- 4 ☐ Slažem se
- 3 ☐ Neodlučan/neodlučna sam
- 2 ☐ Ne slažem se
- 1 ☐ Uopšte se ne slažem

6. Manje je verovatno da će kupci kupiti ako prepoznaju da koristite tehnike zaključenja.

- 1 ☐ Potpuno se slažem
- 2 ☐ Slažem se
- 3 ☐ Neodlučan/neodlučna sam
- 4 ☐ Ne slažem se
- 5 ☐ Uopšte se ne slažem

7. Prilikom prodaje ne možete prečesto koristiti zaključenje.

- 5 ☐ Potpuno se slažem
- 4 ☐ Slažem se
- 3 ☐ Neodlučan/neodlučna sam
- 2 ☐ Ne slažem se
- 1 ☐ Uopšte se ne slažem

8. Tehnike zaključenja ne funkcionišu kod profesionalnih kupaca.

- 1 ☐ Potpuno se slažem
- 2 ☐ Slažem se
- 3 ☐ Neodlučan/neodlučna sam
- 4 ☐ Ne slažem se
- 5 ☐ Uopšte se ne slažem

9. ABC prodaje je Always Be Closing (Uvek zaključuj).

- 5 ☐ Potpuno se slažem
- 4 ☐ Slažem se
- 3 ☐ Neodlučan/neodlučna sam
- 2 ☐ Ne slažem se
- 1 ☐ Uopšte se ne slažem

10. Odlučujuće za to da li će kupac kupiti je vaše ponašanje u ranijim fazama prodaje, a ne tehnika zaključenja.

- 1 ☐ Potpuno se slažem
- 2 ☐ Slažem se
- 3 ☐ Neodlučan/neodlučna sam
- 4 ☐ Ne slažem se
- 5 ☐ Uopšte se ne slažem

11. Trebalo bi da pokušate da zaključite prodaju svaki put kada uočite signal kupovine.

- 5 ☐ Potpuno se slažem
- 4 ☐ Slažem se
- 3 ☐ Neodlučan/neodlučna sam
- 2 ☐ Ne slažem se
- 1 ☐ Uopšte se ne slažem

12. Od momenta kada uđete u kancelariju kupca, treba da se ponašate kao da je prodaja već obavljena.

- 5 ☐ Potpuno se slažem
- 4 ☐ Slažem se
- 3 ☐ Neodlučan/neodlučna sam
- 2 ☐ Ne slažem se
- 1 ☐ Uopšte se ne slažem

13. Ako kupac pruža otpor prilikom probnog zaključenja, onda je to signal da je trebalo da energičnije primenite tehniku zaključenja.

- 5 ☐ Potpuno se slažem
 4 ☐ Slažem se
 3 ☐ Neodlučan/neodlučna sam
 2 ☐ Ne slažem se
 1 ☐ Uopšte se ne slažem

14. Bez obzira koliko su dobre vaše ostale veštine, nikada nećete uspeti ako nemate dobre tehnike zaključenja.

- 5 ☐ Potpuno se slažem
 4 ☐ Slažem se
 3 ☐ Neodlučan/neodlučna sam
 2 ☐ Ne slažem se
 1 ☐ Uopšte se ne slažem

15. Korišćenje tehnika zaključenja u ranoj fazi prodaje siguran je način da kupce okrenete protiv sebe.

- 1 ☐ Potpuno se slažem
 2 ☐ Slažem se
 3 ☐ Neodlučan/neodlučna sam
 4 ☐ Ne slažem se
 5 ☐ Uopšte se ne slažem

Izračunajte rezultat

Da biste izračunali svoj rezultat, uzmite brojeve (od 1 do 5) ispred kvadratića koje ste štriklirali za svaku izjavu i saberite ih da biste dobili zbir za svih 15 izjava.

Teoretski, rezultat od 45 poena je apsolutno neutralan. Viši rezultat pokazuje pozitivan stav prema zaključenju, a niži pokazuje negativan stav. U praksi, većina prodavaca ima rezultat nešto iznad 45, i to smo uzeli u obzir u svojim istraživanjima tako što smo uzeli da rezultat iznad 50 poena pokazuje povoljan stav prema zaključenju.

Šta znače ti rezultati?

U istraživanju opisanom u Poglavlju 2 (videti sliku 2.2), prodavci s najboljim rezultatima prodaje bili su oni s niskim (nepovoljnim) rezultatom na skali stavova – ispod 50. Međutim, kao što se objašnjava u poglavlju 2, efikasnost tehnika zaključenja zavisi od vrste prodaje kojom se bavite. Ako vaše poslovanje uključuje dobra i usluge niske vrednosti, nesofisticirane kupce i ne podrazumeva odnos s kupcem nakon prodaje, onda vrlo povoljan stav prema zaključenju (rezultat iznad 50) može lako biti opravdan u vašoj prodajnoj situaciji. Ali ako imate rezultat iznad 50 na ovom testu i ako vaše poslovanje uključuje veću prodaju, sofisticirane kupce i kontinuirani odnos nakon prodaje, molimo vas da veoma pažljivo pročitate poglavlje 2. U slučaju veće prodaje, tehnike zaključenja predstavljaju više manu nego prednost.

O Menadžment Centru Beograd

Menadžment Centar Beograd je najveća kompanija za obuku menadžera na Balkanu. Od 2001. godine, razvijamo posebnu metodologiju za obuku Vaših najboljih talenata, a posebno B2B prodavaca.

Mi smo porodična kompanija, osnovana od strane Bojana i Sandre Šćepanović i koju operativno vode njihova deca Milica i Pavle. Fokusirani smo na konkretne kompanijske biznis ciljeve kao što su prodaja, EBITDA, FCF, NPV. Istovremeno, razvijamo i zaposlene i motivišemo ih za promene.

Koristimo najbolje globalne prakse kao što su japanski kaizen, nemački controlling ili švajcarska IBCSÓ pravila. Volimo rad sa klijentima i izuzetno smo profesionalni u svemu što radimo, bez obzira da li je to trening, konsalting, kongres ili izdavaštvo.

Mi smo visoko specijalizovani za B2B prodaju, počevši od dubinske analize prodajne platforme kupaca, preko celog prodajnog procesa baziranog na SPIN metodologiji pa sve do postprodaje i negovanja odnosa sa kupcima. Radimo sa B2B timovima iz telekomunikacije, farmacije, IT, FMCG, bankarstva, osiguranja, auto industrije, građevine, kao i sa industrijskim kompanijama. Organizatori smo najvećeg kongresa na Balkanu za profesionalce u prodaji sa preko 600 učesnika (www.sales-kongres.rs) kao i izdavači jedinog časopisa o prodaji - SALES MAGAZIN.

Hajde da zajedno podignemo vašu prodaju na viši nivo!

Za dodatne informacije možete da nas kontaktirate:

office@mcb.rs

+381 63 7004 518

www.mcb.rs

www.sales-kongres.rs



SPIN PRODAJA

Izdavač

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
MCB Edukacija d.o.o., Beograd
© MCB 2025. za srpsko izdanje
www.mcb.rs
www.sales-kongres.rs



Za izdavača

Sandra Šćepanović

Urednik

Milica Šćepanović

Prevod i adaptacija na srpski jezik

Milan Perić
Pavle Šćepanović
Milica Šćepanović

Oblikovanje i priprema za štampu

BlackBox Advertising

Štampa

Birograf comp, Beograd

Tiraž

1.000 komada

ISBN 978-86-89821-21-5

Beograd, 2025.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

658.84

РАКАМ, Нил, 1942-

Spin prodaja / Nil Rakam ; [prevod na srpski jezik Milan
Perić, Pavle Šćepanović, Milica Šćepanović]. - Beograd
: Menadžment centar Beograd MCB edukacija, 2025
(Beograd : Birograf comp). - 185 str. : ilustr. ; 24 cm

Prevod dela: Spin seeling / Neil Rackham. - Tiraž 1.000. -
Str. 7: Predgovor / Pavle Šćepanović.

ISBN 978-86-89821-21-5

a) Продаја -- Методологија

COBISS.SR-ID 174945033

„Prodaja je vraški lep posao.
I vraški težak posao.

Prodaja je vraški lep posao – jer radite sa ljudima.
Prodaja je isto tako vraški težak posao – jer radite sa ljudima.”

Tanja Bolpačić
(in memoriam)

Ovu rečenicu sam prvi put čuo 1997. godine
i ona mi je promenila svet.

Ona je promenila moj pogled na život,
a posebno na prodaju.

Prošlo je 28 godina otkako sam prvi put čuo ovu rečenicu,
i ona me i dalje menja.

Sada je pred vama knjiga koja može promeniti
vaš pogled na prodaju.

Uzmite knjigu.
Pročitajte je.
Krenite u akciju.
Promenite se.

Bojan Šćepanović
www.mcb.rs