

**NĪLS
REKHEMS**

NĪLS
REKHEMS
.....

S SITUATION **P** PROBLEM **I** IMPLICATION **N** NEED-PAYOFF®
PĀRDOŠANA



Neil Rackham
Spin Selling

No angļu valodas tulkojusi MĀRA RŪMNIECE
Mākslinieciskais noformējums LILIJA RIMICĀNE

Spin Selling
Copyright © 1988, 1995 by Neil Rackham

ISBN 978-9934-534-59-1

© «Izdevniecība Avots», 2017
© M. Rūmniece, tulk. no angļu val., 2017
© L. Rimicāne, māksl. nof., 2017

Satura rādītājs

Priekšvārds.....	9
------------------	---

1.

PĀRDOŠANAS UZVEDĪBA UN PĀRDOŠANAS

PANĀKUMI.....	13
Panākumi lielāka apjoma pārdošanā	18
Liela apjoma pārdošana.....	21
Pārdošanas vizītes četri posmi.....	29
Jautājumi un panākumi	34

2.

SAISTĪBU IEGŪŠANA: PĀRDOŠANAS NOSLĒGUMS..

Kas ir slēgšana?.....	42
Vienprātība par slēgšanu.....	43
Uzsākot pētījumu.....	44
Sākotnējā izpēte.....	47
Pētījums fotoveikalā	56
Slēgšana un klienta izsmalcinātība.....	61
Slēgšana un apmierinātība	
pēc pārdošanas.....	63
Kāpēc pārējā armija neiet kopsoli?	65
Iegūt <i>pareizās</i> saistības	71
Saistību iegūšana: četras veiksmīgas darbības	81

3.

KLIENTA VAJADZĪBAS LIELA APJOMA

PĀRDOŠANĀ	86
Dažādas vajadzības maza un liela apjoma pārdošanā	88
Kā attīstās vajadzības	90
Piedomājamās un izteiktās vajadzības.....	92
Pirkšanas signāli liela apjoma pārdošanā.....	100

4.

SPIN STRATĒGIJA	103
Situācijas jautājumi	103
Problēmu jautājumi	107
Uzvedinoši jautājumi	112
Vajadzību risinājuma jautājumi	122
Atšķirība starp piedomājamiem un vajadzību risinājuma jautājumiem	132
Atpakaļ pie atvērtiem un slēgtiem jautājumiem	135
SPIN modelis.....	136
Kā lietot SPIN jautājumus.....	140

5.

IEGUVUMI LIELA APJOMA PĀRDOŠANĀ.....	148
Īpašības un ieguvumi: klasiskie iespēju demonstrēšanas veidi	148
Īpašību, priekšrocību un ieguvumu relatīvā ietekme	157
Jaunu produktu pārdošana	164
Efektīva iespēju demonstrēšana.....	168

6.

IEBILDUMU NOVĒRŠANA.....	172
Īpašības un cena	176
Priekšrocības un iebildumi.....	181
Ieguvumi un atbalsts/atzinība.....	192

7.		
SAGATAVOŠANĀS: VIZĪTES UZSĀKŠANA	197	
Pirmie iespaidi	199	
Tradicionāli ievadvārdi	200	
Ietvars vizītes uzsākšanai	207	
8.		
NO TEORIJAS UZ PRAKSI.....	210	
Četri zelta likumi prasmju apgūšanai	211	
Kopsavilkums par vizītes posmiem	218	
SPIN uzvedības modeļu apgūšanas stratēģija	221	
Nobeiguma vārdi	226	
A Pielikums		
SPIN MODEĻA NOVĒRTĒJUMS.....	228	
Sakarības un cēloņi	231	
Vai pierādījumi ir iespējami?	237	
<i>Motorola Canada</i>	245	
Jauns novērtēšanas tests.....	255	
Noslēguma pārdomas par vērtēšanu	261	
B Pielikums		
SLĒGŠANAS ATTIEKSMES SKALA	263	
Saskaitiet punktus.....	267	
Ko nozīmē punktu skaits?	267	

Priekšvārds

Šī ir vēl viena grāmata par to, kā veiksmīgāk pārdot. Ar ko tā atšķiras no vairāk nekā 1000 grāmatām, kuras jau izdotas par šo tematu? Ar divām iezīmēm:

1. *Pārdošana lielākā apjomā.* Gandrīz visās pārdošanai velītītajās grāmatās izmantoti modeļi un metodes, kas izveidotas attiecībā uz zemas vērtības vienreizēju pārdošanu. XX gadsimta 20. gados E. K. Strongss veica novatorisku pētījumu par neliela apjoma pārdošanu, ieviešot pārdošanā tādas jaunas idejas kā īpašības (*features*) un ieguvumus (*benefits*), slēgšanas metodes (*closing techniques*), iebildumu pārvarēšanas (*objection-handling*) metodes un atvērtus un slēgtus jautājumus. Vairāk nekā 60 gadus šie paši jēdzieni tikuši kopēti, pielāgoti un pārstrādāti, balstoties uz pieņēmumu, ka tie attiecas uz *visu veidu* pārdošanu. Pat tie nedaudzie autori, kuri mēģinājuši dot padomus par lielāka apjoma pārdošanu, daudzas no savām idejām balstījuši uz šiem vecajiem modeļiem. Un tā ir kļūda, jo tradicionālā pārdošanas stratēģija vienkārši nedarbojas mūsdienu strauji mainīgajā un sarežģītajā lielajā pārdošanas procesā.

Šī, manuprāt, ir pirmā grāmata, kurā rodams sveigs skatījums uz lielāka apjoma pārdošanu un nepieciešamajām prasmēm, kas jums vajadzīgas, lai pārdošana sekmētos. Kā jūs redzēsiet, daudzas noderīgas lietas, kas palīdz mazāka apjoma pārdošanā, nāk par ļaunu panākumiem, pieaugot pārdošanas apjomiem. Liela apjoma pārdošanai

nepieciešams jaunu un atšķirīgu prasmju kopums, un par to ir šī grāmata.

2. *Tā ir balstīta uz pētījumiem.* Šī ir pirmā publikācija, kas tapusi vislielākā izpētes projekta rezultātā, kāds jebkad īstenots pārdošanas prasmju jomā. Mana komanda *Huthwaite* izanalizējusi vairāk nekā 35 000 pārdošanas vizīšu 12 gadu ilgā laikposmā, lai sagādātu pārlicinotus faktus par veiksmīgu pārdošanu, par kuriem jūs šeit varat izlasīt. Ir milzum daudz *viedokļu* par to, kā pārdot, bet patiesi trūkst pētījumos balstītu faktu. Es veicu šajā grāmatā aprakstīto pētījumu, jo mani neapmierināja viedokļi. Man vajadzēja *pierādījumus*. Un tagad, pēc miljonus dolāru vērtas izpētes, varu sniegt jums labi dokumentētus pierādījumus par to, kā gūt panākumus lielāka apjoma pārdošanā.

Es rakstu tiem, kuri nopietni izturas pret pārdošanu, kuri redz pārdošanu kā augsta līmeņa profesiju, kam nepieciešamas visas tās pašas prasmes un rūpība, kas saistās ar profesionālismu ikvienā jomā. Un es rakstu par to, kā īstenot vislielākā apjoma pārdošanu – nozīmīgo biznesa daļu, kas nes augsta līmeņa pārdošanas profesionāļiem tik pievilcīgo peļņu un atlīdzību. Mēs savos pētījumos esam strādājuši ar visaugstākās kvalifikācijas pārdošanas speciālistiem no vairāk nekā 20 pasaules vadošajām tirdzniecības organizācijām. Vērojot, kā viņi darbojas liela apjoma pārdošanā, mums izdevies noskaidrot, kas ir viņu panākumu pamatā. Par to ir šī grāmata.

Bet kā jūs varat zināt, ka manis aprakstītās metodes var jums palīdzēt darboties efektīvāk? Esmu pārliecināts, ka tās palīdzēs, un manai pārliecībai ir stingrāks pamats nekā tikai cerība vien. Kad pirmoreiz atklājām šajā grāmatā aprakstītās metodes, mēs nebijām droši, ka tās palīdzēs cilvēkiem gūt lielākus panākumus pārdošanā. Pirmkārt, daudzi mūsu atklājumi bija strīdīgi un tiešā pretrunā jau

esošajai pārdošanas mācībai; otrkārt, mēs nebijām pārliecināti, vai veiksmīgu profesionāļu lietotās metodes nebūs pārāk grūti apgūstamas vairākumam cilvēku.

Tā nu mēs 7 gadus klusējām par saviem atradumiem, pārbaudot savu ideju praktisko vērtību, iekams bijām gatavi tās publicēt. Šajā laikā mēs vairākiem tūkstošiem pārdošanas speciālistu mācījām šeit aprakstītās metodes, pastāvīgi eksperimentējot, lai atrastu vislabāko veidu, kā teorētiskās zināšanas par veiksmīgu pārdošanu pārvērst vienkāršās un praktiskās metodēs, kas ikvienam palīdzētu kļūt efektīvākam liela apjoma pārdošanā. Mēs mērījām darba ražīguma ieguvumus pirmajiem tūkstoš pašu apmācītajiem cilvēkiem, salīdzinot ar kontrolgrupām no tiem pašiem uzņēmumiem. Cilvēki, kurus bijām apmācījuši, uzrādīja pārdošanas apjomu pieaugumu, kas bija vidēji par 17 procentiem lielāks nekā kontrolgrupām. Tādējādi esmu pārliecināts, ka šī grāmata piedāvā labi pārbaudītas metodes attiecībā uz pārdošanas pieauguma rezultātiem. Tā jau ir palīdzējusi tūkstošiem cilvēku gūt lielākus panākumus pārdošanā, un tā var sniegt tādu pašu palīdzību arī jums.

Vairāk nekā 10 000 pārdošanas speciālistu 23 valstīs laipni atļāva *Huthwaite* pētniekiem braukt viņiem līdzī un vērot viņus darbībā pārdošanas vizīšu laikā. Šī grāmata ir par viņiem un veltīta viņiem – ar mūsu pateicību. Vēl man jāpateicas 1000 pārdošanas vadītājiem, kuri piedalījās mūsu programmā, ko īstenojām visā pasaulē, un kuri palīdzēja izstrādāt šeit izklāstītās idejas.

Visbeidzot, bija vairāk nekā 100 cilvēku, kuri bija tieši iesaistīti pētījumā un mūsu ideju izstrādē. Nevaru visus šeit nosaukt, taču īpaši jāpiemin Pīters Hanijs un Roza Evisone, kuri kopā ar mums izstrādāja uzvedības analīzes metodoloģiju, ko izmantojām savā pētījumā. No šīs metodoloģiskās bāzes mēs spējām radīt sākotnējus mērīšanas

instrumentus, kas deva iespēju pirmoreiz gūt zinātnisku kvantitatīvu ieskatu pārdošanas vizītēs. Runājot par šiem pirmajiem soļiem, īpaši jāpiemin Rodžers Sagdens kā pirmais *Huthwaite* pētnieku komandas dalībnieks, kas lietojis šīs agrinās metodes.

Runājot par SPIN modeļa izstrādi, pateicība pienākas Saimonam Beilijam un Lindai Māršai, kuri palīdzēja sākotnējos lauka pētījumos apstiprināt SPIN modeli. Palīdzējuši arī daudzi citi *Huthwaite* kolēģi, viņu vidū Diks Rafs un Džons Vilsons, kuru mācīšanas pieredze man devusi vērtīgu ieskatu par to, kā izklāstīt daudzus no šeit aprakstītajiem jēdzieniem. Pateicos arī Džounai Kostičai, kura palīdzēja sagatavot manuskriptu, un Eleinai Eilsvērtai, kura sagatavoja ilustrācijas.

No cilvēkiem, kuri nav *Huthwaite* darbinieki, bet kuri devuši būtisku ieguldījumu, jāmin Masaaki Imai no Kembridžas korporācijas, kurš mūsu modeļus pielāgoja pievilcīgajai Japānas pārdošanas videi; Jans van den Bergs no *MicKinsey and Co.*, kurš piespieda mani izteikt šos jēdzienus īsāk, nekā es būtu uzskatījis par piedienīgu; un Harijs Geinss, kura nojauta maketa un pasniegšanas ziņā ir mainījuši šīs grāmatas veidolu.

Nīls Rekhems

1.

Pārdošanas uzvedība un pārdošanas panākumi

Pārdošanas viceprezidents sagaidīja mani *O'Hare* lidostā, un pēc dažām minūtēm mēs jau braucām caur Čikāgas priekšpilsētu. Viņš lieki netērēja laiku un tūlīņ ķērās pie lietas. “Iemesls, kādēļ es gribu, lai jūs veicat šo pētījumu,” viņš paskaidroja, “ir tāds, ka mūsu pārdošanas apjomi ir aptuveni par 30 procentiem zemāki, nekā tiem vajadzētu būt. Kā jūs zināt, mēs esam *Fortune 100* kompānija un daudz ieguldām darbinieku rekrutēšanā un apmācībā. Tomēr es nesaņemu gaidītos rezultātus. Es gribu, lai jūs pētnieki dodas līdzīdi dažiem maniem pārdošanas pārstāvjiem un noskaidro, kas tieši nav pareizi.”

Šī bija lieliska izdevība. Mana organizācija *Huthwaite* jau vairākus gadus strādāja, lai izveidotu metodi, ko sauc par uzvedības analīzi un kas ļāva mums vērot pārdošanas speciālistus darbā un izprast, kuras no viņu lietotajām pārdošanas uzvedības metodēm bija visciešāk saistītas ar panākumu gūšanu. Es ar prieku uzņēmu iespēju izmēģināt mūsu jaunās metodes. Izmantojot mūsu pētnieku komandu un dažus vadītājus no viceprezidenta

organizācijas, mēs devāmies “kaujas laukā” vērot, kā viņa ļaudis darbojās pārdošanas vizītēs.

Pēc diviem mēnešiem mēs bijām gatavi atkal tikties ar viņu un dalīties ar saviem atradumiem. Kad sapulču telpā piecēlos, lai uzrunātu viceprezidentu un viņa pārdošanas vadīšanas komandu, es apzinājos, ka viņam nepatiks tas, ko grasījāmies teikt. Nolēmu vispirms iepazīstināt viņu ar tīkamākajiem rezultātiem, tādēļ sacīju, ka bijām novērojuši 93 vizītes un bijuši kopā ar dažiem speciālistiem, kuri bija uzrādījuši vislabāko sniegumu, kā arī dažiem – es meklēju pēc iespējas maigāku izteiksmes veidu –, hm, kam nebija veicies tik labi.

“Jā,” viņš nepacietīgi attrauca. “Jums tas nav man jāatgādina. Ko jūs noskaidrojāt?”

Es atbildēju piesardzīgi. “Vispirms parunāsim par to, kas notiek veiksmīgās pārdošanas vizītēs,” es ierosināju, “un paskatīsimies, ar ko tās ir atšķirīgas. Mēs konstatējam...”

“Ļaujiet man minēt,” viņš mani pārtrauca. “Jūs devāties līdzī dažu mūsu superzvaigznēm. Es domāju, ka zinu, ar ko atšķiras viņu vizītes. Viņi ir labi darījumu slēdzēji. Vai man taisnība?”

Es brīdi vilcinājos. “Ne gluži,” es atbildēju, “vismaz ne tādā ziņā, ja jūs gribat teikt, ka viņi lieto daudz slēgšanas metožu. Patiesībā veiksmīgās vizītēs mēs konstatējam daudz mazāk mudinājumu noslēgt darījumu nekā neveiksmīgos.”

“Man grūti tam noticēt,” viņš iebilda. “Ko vēl jūs atradāt?” Pirms paguvu atbildēt, viņam prātā ienāca kāda doma. “Pieņemu, ka iebildumu pārvarēšana varētu būt tikpat svarīga kā slēgšana,” viņš pieļāva. “Varbūt mani labākie darbinieki prot veiklāk pārvarēt iebildumus.”

Kaut kas lika nojaust, ka šī nebūs viegla tikšanās. “Ak, atkal ne gluži,” es atbildēju. “Mēs konstatējam, ka

veiksmīgās vizītes saturēja ļoti maz iebildumu. Runājot par iebildumu pārvarēšanas prasmēm, es nedomāju, ka jūsu labākie darbinieki šajā ziņā būtu labāki par vājākiem darbiniekiem.”

To sacīdams, es nepārprotami pieļāvu kļūdu. Viens no klātesošajiem pārdošanas vadītājiem izpalīdzīgi mēģināja ievirzīt tikšanos pareizajā gultnē. “Kāpēc gan jūs nepastāstāt, ko uzzinājāt par zondēšanas prasmēm?” viņš ierosināja. “Domāju, ka tas būtu daudz noderīgāk.”

Viceprezidents manāmi atplauka. “Jā,” viņš piekrita, “zondēšanas prasmes ir ļoti svarīgas. Kad mani uzaicina uz pārdošanas apmācību nodarbībām, es vienmēr uzsveru, cik būtiski pārdošanā ir uzdot labus jautājumus. Daudz atvērtu jautājumu – ziniet, tos, uz kuriem nevar atbildēt ar vienu vārdu. Es iesaku jauniem cilvēkiem vairīties no slēgtiem jautājumiem un censties uzdot vairāk atvērtu jautājumu. Varbūt jūs atklājat, ka *tieši tā* rikojās mani labākie speciālisti?”

Biju iedzīts stūrī un nonācis kļūmīgā situācijā. Bal-sī skanot patiesam izmisumam, es atbildēju: “Jums pilnīga taisnība, zondēšanas prasmes ir svarīgas. Bet, vērojot, kā jūsu ļaudis veic pārdošanu, šķiet, ka tam, vai viņu jautājumi ir atvērti vai slēgti, nav lielas nozīmes. Īstenībā jūsu labākie darbinieki ne ar ko neatšķiras no sliktākajiem tajā ziņā, kā viņi lieto atvērtus un slēgtus jautājumus.”

Viceprezidents bija sašutis. “Vai jūs runājat nopietni?” viņš neticīgi vaicāja. “Vai saprotat, ka nupat pieminējāt trīs vissvarīgākās pārdošanas jomas – slēgšanu, iebildumu pārvarēšanu un zondēšanu – un pateicāt, ka tām nav nekādas nozīmes?” Viņš pārļaida skatienu galdam un jautāja: “Vai tieši to nepateica šis cilvēks?” Iestājās nepatīkams klusums. Beidzot ierunājās viens jaunākais vadītājs, rūpīgi izraudzīdamies vārdus.

“Ja tas, ko viņš apgalvo, ir taisnība,” jaunākais vadītājs piesardzīgi iesāka, “un man jāuzsver vārds “ja”, tad mēs velti esam iztērējuši milzum daudz laika un naudas pārdošanas apmācībām. Un galu galā tieši to mēs esam mācījuši cilvēkiem darīt – izdibināt vajadzības ar atvērtiem un slēgtiem jautājumiem, pārvarēt iebildumus un noslēgt darījumu.”

Viceprezidents brīdi padomāja. “Taisnība,” viņš piekrita. “Tās ir trīs galvenās lietas, ko mēs mācām saviem pārdošanas speciālistiem. Un ne tikai mēs – to pašu saviem ļaudīm māca arī citas lielās korporācijas.” Viņš parakņājās atmiņā. “To pašu māca IBM,” viņš piebilda. “Tāpat arī GTE, Xerox un AT&T.”

“Un Honeywell un Exxon,” papildināja viens no menedžeriem.

“Es biju firmā Kodak,” piebalsoja vēl kāds, “un šīs lietas bija pašas galvenās arī viņu pārdošanas apmācībās.”

Viceprezidents uzrunāja mani. “Negribu mest šaubas uz jūsu izpētes spējām,” viņš sacīja, “un pateicos jums par pūlēm. Tomēr esmu pārliecināts, jūs sapratīsiet, ka jūsu atklājumi ir pretrunā ar mūsu pieredzi – un citu lielo korporāciju pieredzi –, tā ka man jādomā, ka jūsu secinājumi ir kļūdaini.”

Tā beidzās sanāksme. Tā kā biju jauns un mazpazīstams pētnieks, manā rīcībā nebija ieroču, ar ko stāties pretī pasaules vadošo kompāniju apmācības gudrībām. Mājupceļā lidojuma laikā pārdomāju sāpīgo pieredzi, un, ja gribēju būt godīgs, man nācās atzīt, ka mani pierādījumi nebija gana spēcīgi, lai būtu pārliecinoši. Ja es būtu viceprezidents, es arī droši vien neklausītos tajos.

Kopš tās neveiksmīgās tikšanās mēs ar kolēģiem esam savākuši daudz pārliecinošu pierādījumu. Mēs desmit gadu laikā esam izanalizējuši vairāk nekā 35 000 pārdošanas darījumu. Mēs esam pētījuši 116 faktoru, kuriem,

iespējams, ir bijusi kāda loma pārdošanas sniegumā, un mēs esam pētījuši efektīvu pārdošanu 27 valstīs. Mūsu pētījums par panākumiem pārdošanā ir visapjomīgākais, kāds jebkad veikts. Tagad, veikuši sistemātiskus pētījumus par papildu miljonu dolāru, mēs varētu dot tam viceprezidentam dažas pārliecinošas atbildes. Piemēram, mēs viņam varētu pastāstīt, lūk, ko:

- Viņa pārdošanas apmācība bija piemērota maza apjoma pārdošanai. Mēs bijām atklājuši, ka viņa darbinieku tradicionāli lietotās pārdošanas metodes pārstāja darboties, pieaugot pārdošanas apmēriem. Tāpēc viņa labākie speciālisti, kuri veica liela apjoma pārdošanas darījumus, vairs nepaļāvās uz tādām metodēm kā iebildumu pārvarēšana un slēgšana.
- Tagad mēs zinām, ka pastāv daudz efektīvāku metožu, ko panākumiem bagāti cilvēki lieto lielās pārdošanās. Tobrīd mēs pietiekami labi neizpratām šīs metodes, lai tās pārliecinoši raksturotu, bet tagad mēs spētu pastāstīt viceprezidentam, kā viņa labākie speciālisti lietoja iedarbīgu zondēšanas (vai izpētes) stratēģiju, sauktu par SPIN, un ka ar šo metodi, vairāk nekā ar jebkādām pārdošanas prasmēm, izskaidrojami viņu panākumi.

Vēl vairāk – mēs viņam varētu pastāstīt kaut ko tikpat pārliecinošu par viņa nosauktajām kompānijām, kuras mācīja tradicionālos modeļus: zondēšanu ar atvērtiem un slēgtiem jautājumiem, iebildumu pārvarēšanu un slēgšanu. Kaut gan tolaik neviens no mums to nezināja, daudzas no šīm korporācijām neizbēgami piedzīvoja vilšanos par šo tradicionālo pārdošanas prasmju kodola noderīgumu. Vairāk nekā divas trešdaļas no sanāksmē

minētajām kompānijām pēdējo 5 gadu laiku vērsušās pie *Huthwaite* un lūgušas pārveidot viņu pārdošanas apmācību programmu. Balstoties uz pētījumiem par to, kā gūt panākumus lielāka apjoma pārdošanā, mēs viņiem palīdzējām nomainīt tradicionālās pārdošanas metodes ar jaunu un iedarbīgāku apmācību.

Panākumi lielāka apjoma pārdošanā

Pētījumam piemīt nepatīkama iezīme, ka uzrodas pierādījumi, par kuriem pētnieki reizēm vēlas, kaut nebūtu tos atraduši. Tieši tā notika ar mani. Biju pilnīgi apmierināts ar tradicionālajām teorijām par pārdošanu. Kad uzsākām savus pētījumus, mūsu mērķis bija parādīt, ka klasiskās pārdošanas apmācību metodes tiešām darbojas un labvēlīgi iespaidoja pārdošanas panākumus. Tikai pēc tam, kad konstatējām, ka pārdošanas apmācības konsekvenci nespēj uzlabot liela apjoma pārdošanas rezultātus, mēs uzsākām garu meklējumu ceļu, kas noveda pie šajā grāmatā aprakstīto metožu izstrādāšanas. Pirms mūsu pētījumiem man par pārdošanu bija tradicionāls viedoklis, kuram tagad met izaicinājumu mūsu atradumi. Man – un varbūt arī jums – mācīja, ka pārdošanas vizīte sastāv no vairākiem vienkāršiem un skaidriem soļiem:

1. *Vizītes uzsākšana*. Klasiskās pārdošanas teorijas māca, ka visiedarbīgākā vizīšu sākšanas metode ir atrast veidus, kā atsaukties uz pircēja personiskajām interesēm un izteikt sākotnējos apgalvojumus par iegūstamajiem labumiem. Kā aprakstīts 7. nodaļā, mūsu pētījums liecina, ka šīs ievada metodes var būt efektīvas maza apjoma pārdošanā, taču panākumi attiecībā uz lielāka apjoma pārdošanu ir apšaubāmi.

2. *Vajadzību izpēte.* Gandrīz ikvienam, kurš pēdējo 60 gadu laikā piedalījies pārdošanas apmācībās, ticis stāstīts par atvērtiem un slēgtiem jautājumiem. Šīs klasiskās izjautāšanas metodes varbūt darbojas maza apjoma pārdošanā, bet tās noteikti nepalīdzēs darījumos par lielākām summām. Vēlāk šajā nodaļā es jūs iepazīstināšu ar iedarbīgāku izpētes metodi, kuru mēs atklājam, izanalizējot vairākus tūkstošus veiksmīgu pārdošanas vizīšu un vērojot vairākus pasaules labākos pārdošanas speciālistus darbībā.

3. *Iegūstamie labumi.* Kad esat noskaidrojuši vajadzības, tradicionālās pārdošanas zinības māca, ka jānosauc iegūstamie labumi, kas rāda, kā jūsu produkta vai pakalpojuma īpašības var tikt izmantotas vai noderēt pircējam. Šāda labumu piedāvāšana var būt ļoti veiksmīga maza apjoma pārdošanā, taču ir pilnīgi nepiemērota lielākiem pārdošanas darījumiem. 5. nodaļā minēti jauna tipa labumi, kuriem, kā liecina pētījums, ir panākumi lielāka apjoma pārdošanā.

4. *Iebildumu pārvarēšana.* Jums varbūt ir mācīts, ka iebildumu pārvarēšana ir būtiski svarīga prasme, lai gūtu panākumus pārdošanā, un jūs jau zināt iebildumu pārvarēšanas standartmetodes, piemēram, kā noskaidrot iebildumu un izteikt jums pieņemamā formulējumā. Šīs iebildumu pārvarēšanas prasmes ir lieliskas mazos pārdošanas darījumos, bet lielos pārdošanas darījumos no tām ir maz labuma jūsu pārdošanas efektivitātes palielināšanā. Panākumiem bagāti pārdevēji koncentrējas uz iebildumu novēršanu, nevis pārvarēšanu. Balstoties uz mūsu analīzi, kā viņi to paveic, 6. nodaļā aprakstītas metodes, ko varat lietot, lai vairāk nekā uz pusi samazinātu to iebildumu skaitu, kurus saņemat no pircējiem.

5. *Slēgšanas metodes.* Slēgšanas metodes, kas var būt iedarbīgas mazākos mērogos, pilnībā *pazudinās* jūsu

darījumu, pārdošanas mērogiem pieaugot. Vairākums parasti mācīto slēgšanas metožu vienkārši nedarbojas attiecībā uz lieliem pārdošanas apjomiem. 2. nodaļā aprakstītas efektīvas metodes, kā iemantot pircēja uzticību liela apjoma pārdošanā.

Kopumā tradicionālie pārdošanas modeļi, metodes un tehnikas, kas mācītas lielākajai daļai no mums, vislabāk darbojas maza apjoma pārdošanā. Tagad definēšu jēdzienu “mazs” kā pārdošanu, ko parasti var pabeigt viena kontakta laikā un kam ir neliela vērtība dolāros. Nelaimīgā kārtā šīs pārbaudītās un labi zināmās maza mēroga pārdošanas metodes – lielākoties to aizsākums ir no XX gs. 20. gadiem – mūsdienās nav spēkā sarežģītos pārdošanas darījumos par lielām summām. Problēma nav tajā, ka šīs metodes būtu novecojušas; cilvēki tās nelietotu vēl pēc 60 gadiem, ja tās nepiedāvātu neko noderīgu. To nepilnība un iemesls, kālab tapa šī grāmata, ir fakts, ka šīs metodes efektīvi darbojas tikai vienkāršos pārdošanas darījumos par nelielām summām. Tā kā vairākums autoru un mācību programmu veidotāju izdarījuši neprecīzu pieņēmumu, ka tas, kas darbojas maza apjoma pārdošanā, automātiski būs spēkā arī lielāka apjoma pārdošanā, ļaudis diemžēl nonākuši pie secinājuma, ka šīs tradicionālās metodes tikpat labi noder arī lielāka mēroga darījumos, taču es šajā grāmatā parādīšu, ka tas, kas darbojas maza apjoma pārdošanā, var nākt par ļaunu jūsu panākumiem, kad pārdošanas apjomi pieaug, un es dalīšos ar jums mūsu pētījuma rezultātos, kuri atklājuši jaunus un labākus modeļus, kā gūt panākumus liela apjoma pārdošanā.

Īpašības un cena

Klienti, ļoti iespējams, paudīs bažas par cenu vizītēs, kurās pārdevējs uzskaita ļoti daudz īpašību. Kāpēc tā notiek? Šķiet, ka īpašību ietekme izpaužas, paaugstinot klienta jutību pret cenu. Tas noteikti nav nekas slikts, ja tirgojat lētas preces, kurām ir samērā daudz īpašību.

Apdomājiet 6.3. attēlā redzamo reklāmas psiholoģiju. Šis produkts, kam piemīt daudz īpašību, tiek pārdots, lietojot metodi, kura ir iedarbīga, tirgojot lētākas preces.

VĪRIEŠU ROKAS PULKSTENIS KALKULATORS



**PĀRDOŠANAS
CENA** **9⁹⁵**

- Saskaitīšana
- Atņemšana
- Dalīšana
- Reizināšana
- Pieaugums vai samazinājums procentos

PLUS

- Modinātāja melodija
- Mēnesis, datums, nedēļas diena
- Ar sešiem cipariem nolasāmas stundas, minūtes, sekundes
- Hronogrāfs ar laika intervāla mērīšanu (ar vienas sekundes simtdaļas precizitāti)
- 24 stundu (militārais) laiks
- Apgaismots ekrāns redzamībai tumsā

6.3. attēls. Lēts produkts ar daudzām īpašībām.

Varat iztēloties reklāmu televīzijā: “Mēs jums sniedzam reizināšanas, dalīšanas, atņemšanas iespēju un... kā jūs domājat, cik vērts tas ir? Uzreiz neatbildiet, jo vēl jūs varat aprēķināt pieaugumu un samazinājumu procentos, un šādu iespēju parasti neatradīsiet pat desmitreiz dārgākiem pulksteņiem. Un vēl mēs jums dodam...” Vēsture liecina, ka šāda īpašību uzskaitīšana palīdz tirgot preces ar zemu cenu. Kāpēc? Tāpēc, ka īpašības palielina jutību pret cenu. Kad tiek nosauktas visas daudzās īpašības, klients sagaida augstāku cenu. Kad izrādās, ka produkts ir daudz lētāks nekā konkurentam, paaugstinātais jutīgums pret cenu liek pircējam vēl pozitīvāk reaģēt uz zemāku cenu.

Es izvēlējos piemēru ar rokas pulksteni, nevis industriālu produktu, tāpēc ka pulksteņi savā ziņā ir unikāli. Nevienā citā tirgū, ko spēju iedomāties, nav tik milzīgu cenu atšķirību konkurentu starpā.

Tagad aplūkojiet 6.4. attēlā redzamo reklāmu. Šis pulkstenis maksā gandrīz simt reizu vairāk par to, kas redzams 6.3. attēlā. Vai domājat, ka drīzāk pirsiet šo dārgo pulksteni, ja reklāmā būs īpašību saraksts, kas jūs pārliecinātu to darīt? Nemūžam! Attiecībā uz dārgā gala produktiem tirgū īpašību radītā interese par cenu samazina iespējamību, ka pircējs iegādāsies šo preci. Īpašību uzskaitījums, iespējams, liks jums sev vaicāt, vai dārgais pulkstenis ir tā vērts.

Pārāk daudz īpašību: gadījuma izpēte

Sakarība starp īpašībām un interesi par cenu nav tikai teorija, kas attiecas vienīgi uz reklamētājiem. Tai ir nepārprotama saistība ar pārdošanas stratēģiju. Reiz kāda liela ASV bāzēta daudz nacionāla korporācija lūdza mums palīdzēt atrisināt problēmu. Korporācijai bija sīvs japāņu konkurents galvenajā tirgū, it sevišķi produktu lētākajā



6.4. attēls. Dārgs produkts. Īpašības nav norādītas.

galā. Japāņu produkti bija apveltīti ar daudzām īpašībām un, kā jau sagaidāms, mazliet lētāki nekā korporācijas ražojumi. Kad tirgus daļa sāka sarukt, korporācija meklēja alternatīvas cenu pazemināšanai. Viena pievilcīga iespēja bija ieviest tirgū jaunu produktu, kam būtu vairāk īpašību un kas varētu tieši konkurēt ar japāņu mašīnām. Tāda mašīna tomēr būtu mazliet dārgāka, bet, pateicoties pievienotajām īpašībām, nodrošinātu spēcīgāku piedāvājumu tirgū.

Bet kurš pārdos šo jauno produktu? Korporācija nolēma savervēt daļu no konkurenta pārdošanas spēkiem. Galu galā neviens neprātis pārdot šīs ar īpašībām bagātīgi apveltītās mašīnas labāk par panākumiem bagātiem pārdevējiem, kuri strādāja pie japāņu konkurenta. Pavirši spriežot, tā likās ticama stratēģija – savervēt pieredzējušus pārdevējus un vienlaikus vājināt konkurenci, savācot konkurenta labākos ļaudis. Korporācijas aģenti uzrunāja šos pārdevējus, kuri ar ļoti labiem panākumiem pārdeva lētāko japāņu tehniku, un viņiem izdevās pārvilināt no konkurenta dažus augstākā līmeņa darbiniekus.

Nelaimīgā kārtā jauno darbinieku pārdošanas rezultāti nesa pamatīgu vilšanos. Konkurentu superzvaigžņu sniegums nebija labāks kā jau esošajam pārdošanas personālam. Mēģinot atklāt, kas nogājis greizi, es aprunājos ar vairākiem cilvēkiem, kuri bija pārvilināti no konkurenta, un redzēju, ka viņi bija apjukuši un nomākti pēc spējā kritiena no panākumu augstumiem. "Vainīga cena," viņi paskaidroja. "Produkts ir pārāk dārgs, mēs visu laiku nemitīgi uzklusām iebildumus par cenu." Un viņiem bija taisnība. Kad devāmies viņiem līdzī vizītēs, mēs atklājām, ka iebildumu skaits attiecībā uz cenu, ko viņi saņēma no klientiem, bija par 30 procentiem lielāks nekā pārējiem darbiniekiem, kuri tirgoja to pašu produktu. Kāpēc? Mēs to nevarējām norakstīt kā tīru sagādīšanos, kad divas daļas pārdošanas spēku, pārdodot identisku produktu, saņēma no klientiem atšķirīgu skaitu iebildumu par cenu.

Atbilde bija meklējama veidā, kā viņi izmantoja īpašības. Strādājot pie lētāka konkurenta, šie pārdevēji bija izveidojuši pārdošanas stilu, izmantojot ļoti daudz produktu īpašību. Tas bija nesis lielus panākumus, jo, kā mēs redzējām, īpašības paaugstina pircēja interesi par cenu. Bet, tā kā viņu produkts bija lētāks, interese par cenu nāca viņiem par labu. Tagad, pārdodot dārgāka konkurenta

precī, daudzās uzskaitītās īpašības darbojās pret viņiem. Īpašības paaugstināja interesi par cenu, un, tā kā viņu produkts bija dārgāks, klienti vērsās pie lētākā konkurenta. Mūsu atklājumus es darīju zināmus nodaļas pārdošanas vadītājam. Viņš skābi piezīmēja: “Šķiet, patlaban viņiem ir labāki pārdošanas rezultāti mūsu konkurentam par labu nekā tad, kad viņi pie tā strādāja.” Kā mēs varējām palīdzēt? Ne jau mācot viņiem, kā pārvarēt ar cenu saistītos iebildumus, es teicu. Tas bija tikai simptoms. Efektīvāk būtu ārstēt *cēloni* un palīdzēt šiem jaunajiem darbiniekiem izveidot pārdošanas stilu, kas būtu piemērotāks tirgus augšgala produktam. Tā nu mēs viņiem iemācījām SPIN iztaujāšanas metodes, lai viņi pārdošanā izmantotu vairāk ieguvumu. Rezultātā pārdošanas rezultāti uzlabojās, ar cenu saistītie iebildumi samazinājās, un cenu problēmas drīz vien tika aizmirstas.

Ārstēt simptomus vai cēloņus?

Ļaujiet iepazīstināt ar tematu, pie kura šajā nodaļā vēl vairākkārt atgriezīšos. Pārdošanas problēmas tāpat kā slimību ārstē, atrodot cēloni un to novēršot, nevis ārstējot simptomus.

Kad man bija 9 gadi, es dzīvoju Borneo. Mana vecuma draugs brīdināja mani, ka ciemā ir tīfa epidēmija. Mēs par tīfu zinājām tikai to, ka tas izraisa dedzinošu drudzi. “Taču es to nesaķeršu,” viņš man apgalvoja, “es ēdu daudz saldējuma, lai man būtu vēsi.” Es sekoju viņa piemēram – un dabūju tīfu no inficēta saldējuma. Viena no nedaudzajām lietām, ko skaidri atminos no slimnīcā pavadītā mēneša, jo biju nopietni slims, bija tas, kā tēvs man skaidroja atšķirības starp simptomiem, piemēram, augstu temperatūru, un cēloņiem, piemēram, nejauko baktēriju *Salmonella typhosa*, kas mēdz slēpties saldējumā.

Iespējams, šī epizode darījusi mani pārlietu jūtīgu pret simptomu ārstēšanu, kad vajadzētu lūkoties pēc cēloņiem. Bet ja nu mēs būtu novadījuši programmu, lai iemācītu šiem pārdevējiem gudras atbildes uz iebildumiem pret cenām? Vai mēs jelko būtu panākuši? Domāju, ka ne. Klienta bažas par cenu bija tikai simptoms. Cēlonis bija pārāk garš īpašību uzskaitījums. Iebildumu pārvarēšanas prasmju mācīšana nepalīdzētu novērst bažas par cenu, tāpat kā, ēdot saldējumu, nevar izvairīties no tīfa.

Priekšrocības un iebildumi

Iespējams, pats aizraujošākais Lindas Māršas atklājums ir spēcīgā saikne starp priekšrocībām un iebildumiem. Atcerieties, priekšrocības ir apgalvojumi, kas parāda, kā produkti vai to īpašības var tikt lietoti vai kā tie var palīdzēt klientam, – apgalvojumi, kurus daudziem no mums mācīts saukt par “ieguvumiem” (labumiem). 5. nodaļā parādīts, ka priekšrocībām ir pozitīva ietekme uz mazu pārdošanu, taču pozitīvā ietekme stipri samazinās, pieaugot pārdošanas apjomam, un Lindas atklājums piedāvā daļēju skaidrojumu šai parādībai. Priekšrocības rada iebildumus – un šis ir viens no iemesliem, kāpēc tām ir vāja saistība ar panākumiem lielāka apjoma pārdošanā.

Lai būtu vieglāk izprast saikni starp priekšrocībām un iebildumiem, aplūkojiet sekojošo fragmentu no reālas pārdošanas vizītes. Es izņēmu atsauces uz firmu un sāisināju dažus izteikumus; šī konkrētā uzvedības secība norisinājās vizītē, ko mēs fiksējām Dalasā 1981. gada septembrī. Pārdodamā prece ir dators.

PĀRDEVĒJA: (*problēmu jautājums*) Vai šī pārrakstīšana ir lieks laika tērīņš?

PIRCĒJS: (*piedomājama vajadzība*) Jā, zināmā mērā. Tomēr nekas daudz, nav tā kā Fortvērtā.

PĀRDEVĒJA: (*priekšrocība*) Lūk, mūsu datori jums būs pašā laikā, tā ka nevajadzēs visu pārrakstīt.

PIRCĒJS: (*iebildums*) Klausieties, jā, mēs tiešām visu ko pārrakstām. Tomēr jūs nevarat gribēt, lai izdotu 15 000 dolāru par smalkām mašīnām tikai tāpēc, lai vairs nebūtu jāpārraksta materiāli.

PĀRDEVĒJA: (*priekšrocība*) Es jūs saprotu, taču pārrakstīšanas darbu izmaksas var uzkāpt līdz debesīm. Liels datoru pluss ir tāds, ka tie ietaupa naudu, padarot cilvēku darbu efektīvāku.

PIRCĒJS: (*iebildums*) Mēs patlaban esam ļoti efektīvi – un, ja es gribētu vēl uzlabot efektivitāti, tad izdomātu 16 veidus, kā to izdarīt bez jauniem datoriem. Man birojā ir divi xxx datori. Neviens īsti neprot ar tiem apieties. Nepatikšanas vien ir ar tiem datoriem.

PĀRDEVĒJA: (*problēmu jautājums*) Jūsu darbiniekiem ir grūti lietot tos xxx aparātus?

PIRCĒJS: (*piedomājama vajadzība*) Jā, ātrāk ar roku uzklabināt uz rakstāmmašīnas – pa vecam.

PĀRDEVĒJA: (*priekšrocība*) Mēs šajā ziņā tiešām spējam jums palīdzēt. Mūsu yyy mašīnām ir ekrāns, tā ka cilvēki var redzēt, ko dara. Tās ir daudz labākas nekā jūsu vecie xxx aparāti, ar kuriem strādājot jāiegauvē formāta kodi – mūsu mašīnām tie parādās automātiski, tāpat tās ir daudz vieglāk lietot.

PIRCĒJS: (*iebildums*) Vai zināt ko? Dažas dāmas, kas pie mums strādā, jau satrauc rakstāmmašīna ar korekcijas lenti. Ekrāns? Viņas galīgi apjuktu. Beigās uzrakstītajā būtu vēl vairāk kļūdu nekā tagad.

PĀRDEVĒJA: (*problēmu jautājums*) Vai jums ir pārāk daudz kļūdu?

PIRCĒJS: (*piedomājama vajadzība*) Dažas mēdz būt. Nu, ne vairāk kā citos birojos, tomēr vairāk, nekā man patiktu.

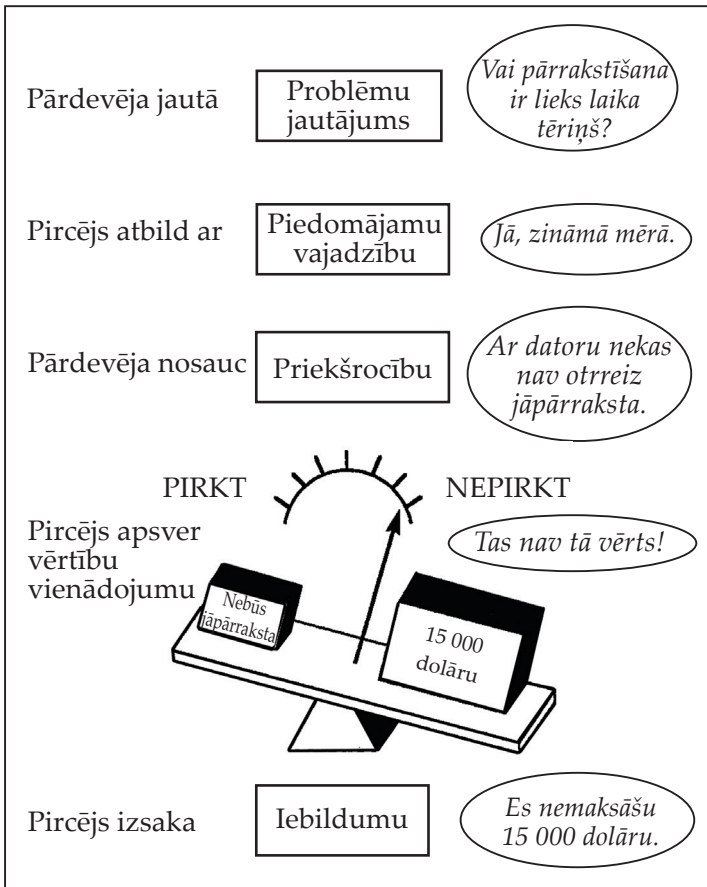
PĀRDEVĒJA: (*priekšrocība*) Testi rāda, ka mūsu piedāvātā rediģēšana un kļūdu labošana uz ekrāna samazinātu kļūdu daudzumu par vairāk nekā 20 procentiem, ja jūs lietotu mūsu mašīnas.

PIRCĒJS: (*iebildums*) Jā, bet visa šī jezga nav tā vērtā, lai tiktu vaļā no dažām drukas kļūdām.

Kas šajā gadījumā notika? Vispirms jūs pamanīsit, ka ikvienai priekšrocībai seko iebildums. Protams, esmu izraudzījies šo fragmentu, lai ilustrētu savu domu, jo iebildumi *ne vienmēr* seko priekšrocībām tieši tā, kā šajā

piemērā. Reizēm pārdevējs nosauc priekšrocību, kas izsauc labvēlīgu pircēja reakciju. Tomēr no mūsu pētījuma izriet, ka iebildumi ir vairāk iespējama reakcija nekā jebkura cita klienta uzvedība (6.5. attēls).

Nākamais, kas vērojams šajā piemērā, ir raksturīgā uzvedības ķēde: problēmu jautājums, piedomājama vajadzība, iebildums. Šo secību neveiksmīgās vizītēs mēs konstatējam atkal un atkal. Ieskatīsimies vērtīgāk, kas īsti notiek.



6.5. attēls. Iebildumu rašanās.