

AZ ÜGYFÉL SIKERE
A MI SIKERÜNK

Mahan Khalsa – Randy Illig

AZ ÜGYFÉL SIKERE A MI SIKERÜNK

Gyakorlati útmutató értékesítőknek
és tanácsadóknak

A fordítás alapja:

Mahan Khalsa – Randy Illig: Let's Get Real or Let's Not Play: Transforming
The Buyer/Seller Relationship. Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc., 2008

© Mahan Khalsa, Randy Illig, 2008

Fordította © Németh Ádám, 2010

Borítóterv: Tabák Miklós

A könyv megjelentését a FranklinCovey Magyarország támogatta

HVG Könyvek
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Török Hilda

ISBN: 978-963-304-002-7

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni,
adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti
úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010
Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Inic. Kft.

Nyomás: Alföldi Nyomda Zrt.
Felelős vezető: György Géza

TARTALOM

| | |
|--|----|
| AJÁNLÁS | 13 |
| ELŐSZÓ | 17 |
| BEVEZETÉS | 23 |
| Fogalmak | 24 |
| Tudatosság és választás | 25 |
| Miért érdemes elolvasni ezt a könyvet? | 25 |
| Ezt ki mondta? | 28 |
| A könyv felépítése | 28 |
| ELSŐ FEJEZET – ALAPELVEK | 31 |
| 1. Értsük meg az értékesítés és a tanácsadás mindenkori célját! .. | 31 |
| Hibás értékesítői és tanácsadói magatartás | 32 |
| Hibás ügyfélmagatartás | 33 |
| 2. Ne feledjük, a szándék fontosabb, mint a technika! | 34 |
| Bizalomépítés | 35 |
| Kiegészítés: Még sikeresebbek lehetünk, ha a saját sikerünk helyett mások sikerére összpontosítjuk figyelmünket. | 36 |
| Azért a technika is fontos | 37 |
| 3. A megoldásnak önmagában nincs értéke | 37 |
| Összeesküvés | 39 |
| Távolodjunk el a megoldástól! | 40 |
| A nagy pehelycukorteszt | 40 |

| | |
|---|----|
| 4. Figyeljünk a módszerekre! | 41 |
| Intellektuális piranha, vagy érzélgős kapcsolatteremtő? | 43 |
| Az ORDER módszer | 44 |
| <i>Objektív lehetőség</i> | 45 |
| <i>Reális erőforrások</i> | 46 |
| <i>Döntési folyamat</i> | 46 |
| <i>Egzakt megoldás</i> | 47 |
| <i>Rendkívüli eredmények</i> | 47 |
| ORDER módszer az értékesítési ciklus során | 48 |
| <i>Kezdeményezés</i> | 48 |
| <i>Feltárás</i> | 50 |
| <i>Győzelem</i> | 50 |
| 5. Közösön törekedjünk a megoldásra! | 50 |
| 1. Megmondjuk | 51 |
| 2. Elfogadjuk | 52 |
| 3. Találgatunk | 52 |
| A negyedik lehetőség: közös felfedezés | 53 |
| | |
| MÁSODIK FEJEZET – A FELTÁRÁS SAJÁTOSÁGAI | 55 |
| Ne találgassunk! | 58 |
| Csak, hogy egy nyelvet beszéljünk... | 59 |
| A szavak másoknak mást jelenthetnek | 59 |
| <i>A soha fel nem tett kérdések</i> | 63 |
| Lassítsunk a sárga lámpánál! | 64 |
| Hagyjuk a sárga lámpákat! Menjünk bátran tovább! | 65 |
| Mondjuk ki a nyilvánvalót! | 67 |
| A piros lámpákat ne kezeljük kudarcként! | 70 |
| Törekedjünk a kölcsönös megértésre! | 70 |
| A hatékony kérdezés | 70 |
| A hatékony meghallgatás | 71 |
| A hatékony kommunikáció | 72 |

| | |
|---|-----|
| HARMADIK FEJEZET – AZ OBJEKTÍV LEHETŐSÉG FELTÁRÁSA ... | 75 |
| Az Objektív lehetőség feltárásának ellenőrző listája | 76 |
| Az Objektív lehetőségről szóló beszélgetések felépítése | 76 |
| Távolodjunk el a megoldástól! | 77 |
| Minden lehetséges problémát tárjunk fel! | 82 |
| Állítsuk a problémákat fontossági sorrendbe! | 84 |
| Gyűjtsünk bizonyítékokat és vizsgáljuk a hatásokat! | 85 |
| <i>A mérhető bizonyítékok</i> | 86 |
| Lapszéli számolgatás | 88 |
| Egységekre bontás | 89 |
| Göngyölítés | 90 |
| <i>A nem mérhető bizonyítékok</i> | 91 |
| A nem mérhető bizonyítékokat is próbáljuk meg számszerűsíteni! | 92 |
| Ha úgy érezzük, kérdezzünk rá! | 95 |
| Ha nem tudunk számszerűsíteni, minősítsünk! | 96 |
| A kiszámítható ösvény | 97 |
| <i>Amikor a hatás...</i> | 98 |
| Amikor a hatás jelentős | 98 |
| Amikor a hatás jelentéktelen | 98 |
| Amikor a hatás nem meghatározható | 100 |
| Tárjuk fel az összefüggéseket és az akadályozó tényezőket! | 101 |
| <i>Összefüggések</i> | 101 |
| Szervezeti összefüggések | 102 |
| Működési összefüggések | 102 |
| <i>Akadályozó tényezők</i> | 103 |
| Az akadályozó tényezőket feltáró kérdések | 103 |
| Leküzdhető akadályok | 104 |
| Leküzdhetetlen akadályok | 104 |
| <i>Amikor az ügyfél nem akar lépni</i> | 106 |
| <i>Amikor az ügyfél előre meghatározza a megoldást</i> | 107 |
| Összefoglalás | 108 |

| | |
|---|-----|
| NEGYEDIK FEJEZET – A REÁLIS ERŐFORRÁSOK FELTÁRÁSA | 111 |
| Idő | 112 |
| Emberek | 113 |
| Amikor túl kevesen vesznek részt | 113 |
| Amikor túl sokan vesznek részt | 114 |
| Pénz | 114 |
| Hogyan beszéljünk a pénzről? | 116 |
| A háromlépcsős válasz | 117 |
| „Még nincs költségvetésünk.” | 119 |
| „Mondja meg Ön!” | 119 |
| „A pénz nem számít.” | 120 |
| „Nem mondhatom meg.” | 120 |
| „Nem tudom.” | 120 |
| „Hogyan jött ki ez az összeg?” | 121 |
| Logisztikai vagy megtérülési érvelés | 122 |
| Összefoglalás | 125 |
| | |
| ÖTÖDIK FEJEZET – A DÖNTÉSI FOLYAMAT FELTÁRÁSA | 127 |
| A Döntési folyamat befolyásolása | 128 |
| Lépések | 130 |
| Döntések | 133 |
| Mikor? | 133 |
| Ki? | 135 |
| <i>Jóváhagyó vagy döntéshozó?</i> | 136 |
| <i>Mindenkivel sikerült beszélünk, akivel akartunk?</i> | 137 |
| Kapcsolatteremtés a fő döntéshozókkal | 138 |
| Ne kérdezzük – mondjuk! | 138 |
| Kölcsönösség | 139 |
| Sárga lámpák | 139 |
| Az előre megjósolható elutasító válaszok | 140 |
| Ráhangelődés és feloldás | 141 |
| <i>Korrekttség</i> | 142 |
| „Én mindent el tudok mondani.” | 144 |
| „Írják le a kérdéseiket!” | 145 |

| | |
|--|-----|
| Játék az esélyekkel | 146 |
| Hagyjunk kiskaput! | 148 |
| <i>Szűkítsük le!</i> | 148 |
| <i>Kerüljük meg!</i> | 149 |
| <i>Lépjünk vissza!</i> | 150 |
| <i>Vágjunk bele mégis!</i> | 150 |
| Mi a helyzet az idővel? | 151 |
| A döntési kritériumok feltárása | 151 |
| Versenytársak | 153 |
| A megszokott szolgáltató | 155 |
| Ki nyer és/vagy veszít a megoldással? | 155 |
| Személyes tét | 156 |
| Összefoglalás | 157 |
| | |
| HATODIK FEJEZET – GYŐZELEM | 159 |
| Egzakt megoldás – A döntéstámogatás művészete | 160 |
| Amíg nem állunk készen, ne prezentáljunk! | 160 |
| <i>Személyesen tartsunk prezentációt!</i> | 161 |
| Igen vagy nem? | 164 |
| <i>Megfelelő embereknek tartsunk prezentációt!</i> | 165 |
| <i>Megfelelő időtartamban tartsunk prezentációt!</i> | 166 |
| A döntéstámogató prezentáció és a tárgyalási terv | 167 |
| <i>Végcél</i> | 169 |
| 1. Nincs világos végcél | 170 |
| 2. A végcél irreális vagy nem megfelelő | 170 |
| 3. A végcél megfogalmazása silány, és ellenállást vált ki az ügyfélből | 170 |
| 4. A találkozó előtt (vagy elején) nem sikerül az ügyféllel megállapodni a végcélről | 172 |
| <i>Meggyőződések</i> | 173 |
| A végcélhoz vezető lépcsők | 173 |
| <i>Bizonyítás</i> | 176 |
| Hogyan kérjük fel döntésre ügyfeleinket? | 177 |

| | |
|---|-----|
| <i>Kérdések</i> | 178 |
| Hogyan válaszoljunk a kérdésekre? | 179 |
| <i>Sárga lámpák</i> | 183 |
| Mielőtt belépünk, az ajtónál tegyük félre az egónkat! | 184 |
| Ismerjük el, ha tévedünk! | 185 |
| Soha ne tegyünk semmit ingyen! | 185 |
| Hangolódjunk rá! | 187 |
| Tisztázzuk! | 188 |
| 1. Tisztázzuk a valódi problémákat! | 188 |
| 2. Tisztázzuk, az ügyfél hogyan oldaná meg a problémákat! | 189 |
| 3. Tisztázzuk, mi történik, ha sikerül, vagy ha nem sikerül megoldani a problémákat! | 191 |
| Oldjuk fel! | 192 |
| Vonultassunk fel tényeket és adatokat! | 192 |
| Hivatkozzunk korábbi ügyfelekre! | 193 |
| Érveljünk logikusan és diplomatikusan! | 194 |
| Használjunk analógiákat! | 194 |
| Az nyer, aki a legjobb sztorit meséli | 195 |
| Fogalmazzuk át a kritériumokat! | 195 |
| 1. Változtassuk meg a kritérium relatív jelentőségét! | 196 |
| 2. Mutassunk rá, hogy a kritériumnak senki sem képes megfelelni! | 196 |
| 3. Változtassuk meg a kritériummal kapcsolatos gondolkodást! | 196 |
| Gyors áttekintés | 199 |
| Fejtsük meg a sárga jelzések kódjait! | 200 |
| Figyeljünk az árral kapcsolatos sárga jelzésekre is! | 201 |
| Határozzuk meg a megfelelő paramétereket! | 202 |
| Mikor foglalkozunk az árral? | 203 |
| Soha ne adjunk semmit ingyen! | 204 |
| Óvatosan tegyünk engedményeket, kis tételekben! | 205 |

| | |
|--|-----|
| Gyakori ártaktikák | 205 |
| <i>Következő lépések és a napirend</i> | 207 |
| Következő lépések | 208 |
| Napirend | 208 |
| A tárgyalási terv rövid áttekintése | 208 |
| Rendkívüli eredmények | 209 |
| „Igen, csináljuk meg!” | 210 |
| 1. <i>Változtassuk a későbbi sárga jelzéseket zöldre – most!</i> | 210 |
| 2. <i>Térjünk át finoman az értékesítésről a teljesítésre!</i> | 211 |
| 3. <i>Mérjük az eredményeket!</i> | 211 |
| 4. <i>Hozzunk létre ügyfél-menedzselési stratégiát!</i> | 212 |
| „Köszönjük, nem.” | 212 |
| Nincs döntés | 213 |
| | |
| HETEDIK FEJEZET – KEZDEMÉNYEZÉS – ÚJ LEHETŐSÉGEK | 215 |
| Rangsorolás | 217 |
| Felkészülés | 218 |
| Üzleti esettanulmány | 219 |
| <i>Első forgatókönyv</i> | 220 |
| <i>Második forgatókönyv</i> | 221 |
| Tárgyalási terv | 226 |
| <i>Végcél</i> | 227 |
| <i>Meggyőződések</i> | 227 |
| <i>Bizonyítás</i> | 228 |
| <i>Kérdések</i> | 228 |
| <i>Sárga lámpák</i> | 230 |
| <i>Következő lépések</i> | 232 |
| <i>Napirend</i> | 234 |
| Megszemélyesítés | 235 |
| Gyakorlás | 242 |
| Előzetes egyeztetés | 245 |
| Összefoglalás | 247 |

| | |
|--|-----|
| UTÓSZÓ | 249 |
| MELLÉKLETEK | 253 |
| 1. melléklet – Rövid összefoglaló | 255 |
| 2. melléklet – Szándéknyilatkozat | 275 |
| 3. melléklet – Ajánló hálózat | 281 |
| KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS | 285 |
| JEGYZETEK | 289 |
| UTÓSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ | 315 |
| NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ | 319 |

ELŐSZÓ

Érdekes története van annak, hogyan is született meg ez a könyv. Akiket ez egyáltalán nem érdekel, nyugodtan lapozzanak tovább, és lássanak hozzá a könyv érdemi fejezeteinek olvasásához. Végére is, miért foglalkoztatna mindenkit magának a könyvnek a története? Könyvünk mondanivalója és használati értéke jottányit sem csorbul amiatt, ha valaki nem olvassa el születésének történetét.

Ugyanakkor vannak, akik szeretik alaposabban megismerni a szerzőket és azt, hogy honnan jönnek, hogy tisztábban lássák az összefüggések hátterét és a tartalmi mondanivaló keletkezésének körülményeit. Aki így szereti, olvasson tovább!

Noha e könyv szövege közös munkánk gyümölcse és egybecsengő véleményünket tükrözi, ezt az Előszót magamra vállaltam. Azért, hogy legyen a kellő egyensúly, a történetet majd Randy fejezi be a könyv végén az Utószóban.

Imádok eladni. Folyamatosan fejlődésre serkent. Izgalom és lelkes várakozás tölt el, valahányszor ügyfelekkel találkozhatok, de biztosíthatok mindenkit, ez nem volt mindig így.

Az értékesítéshez fűződő első élményeim fájdalmasak voltak. Egyetemi éveimet tapostam, és kellett egy állás. Házaló ügynökként kezdtem el dolgozni. Oktatómat elnézve nem tűnt nehéz munkának. Nagyszerű területen dolgozott, és valahányszor bekopogott valahova, örömmel köszöntötték: „John! De jó, hogy látlak! Mit hoztál ma?” „Erre én is képes vagyok!” – gondoltam magamban. Természetesen én a város legrosszabb részét kaptam.

Kopogtattam az ajtón, mire válaszként leengedték a redőnyt, vagy szitkokat szórtak rám. A szokásos menet a következő volt: kopogtattam, s elzavartak. Ez úgy 50–100 alkalommal megisméltődött, míg végre sikerült egy üzletet nyélbe ütnöm. De a legtöbb esetben, amikor egy héttel később kiszállítottam a megrendelt terméket, vagy senki sem nyitott ajtót, vagy éppen nem volt elég pénzük, elköltöztek, vagy úgy döntöttek, még sincs szükségük arra, amit rendeltek. Ez persze nagyon megviselt.

Így aztán elszegődtem egy másik céghez. Ott is ugyanebben a munkakörben dolgoztam, de egy olyan nagyvárosban, amely tele volt magas bérházakkal. Rájöttem, hogy eredményesebb lehet a munkám, ha egymáshoz közelebb vannak a lakások, ahová becsöngetek. A férfi, aki betanított, az értékesítők leggyakrabban hangoztatott mondatával vigasztalt: „Semmi probléma!” Felcsöngetett az épület legfelső szintjén egy lakásba. Valaki felvette a kaputelefont, s erre ő ennyit mondott: „Western Union”. Kinyitották a kaput, mi pedig felcammogtunk a legfelső emeletre. Ajtót nyitottak nekünk, s tapasztaltabb kollégám belekezdett a szokásos reklámszövegbe. Pár perc elteltével az illető zavart pillantások közepette megszólalt: „Azt hittem, a Western Uniontól jöttek.” Rettenthetetlen mesterem erre így válaszolt: „Western Union? Ó, te jó ég! Szörnyen sajnálom. Talán nem halotta jól. Azt mondtam: a nevem Lester Newman.” Ekkor ajtót mutattak nekünk, mi pedig jártuk tovább a lakásokat a lépcsőházban.

Életem legboldogabb napjai azok voltak, amikor egy gyárban kaptam állást. Megfogadtam, soha többé nem foglalkozom eladással. Tapasztalatom az értékesítőkkal és az ügyfelekkel kapcsolatosan egyaránt siralmas volt. Eredeti, ideális képem mindkét félről beszennyeződött.

Végre sikerült diplomát szereznem, kidobtam az összes tankönyvemet, s azt is megfogadtam, hogy többet *tanulni sem* fogok. Néhány további kalandot követően és a nekem tetsző munka után kutatva egy nagy jóga- és meditációs közösség igazgatói székében találtam magam. Minden nap hajnali fél négykor keltünk, vettünk egy hideg zuhanyt, és két és fél órán át jógáztunk és meditáltunk. Örömmel folytattam volna a jógát és a meditálást akár egész nap. Az életstílus velejárója volt, hogy a reggel kialakított pozitív életérzést napközben is alkalmazni kellett. E cél érdekében a közösség több lakója saját vállalkozást alapított, hogy napi tevékenységeik során is a megismert értékek szerint élhessenek.

Jómagam számos kisebb vállalkozásba fogtam. Noha nagyon nem akartam visszaülni az iskolapadba, úgy láttam, bővülő vállalkozásaim érdekében jobban teszem, ha MBA diplomát szerzek. Szerencsém volt, és felvettek a közeli Harvard Business Schoolba. Iskolába jártam és cégeimet igazgattam egyszerre.

Miután megszereztem az MBA fokozatot, alapítottam egy számítógépes rendszerekkel foglalkozó vállalatot. A cégalapítás minden kockázati tőkénket felemésztette, s elérkezett a pillanat, amikor az új cégnek ténylegesen el is kellett adnia valamit. Ez fordulópont volt az életemben. Egyfelől felelős emberként és a vállalat alapítójaként úgy éreztem, ha nincs elég bevétel, azt nekem kell előteremtenem. Másfelől viszont – addigi értékesítési tapasztalataim alapján – úgy hittem, hogy az ember vagy ügynök, vagy spirituális lény, de mindkettő egyszerre nem lehet.

Gyakran a legnehezebb helyzetekben születnek a legzseniálisabb ötletek. Minden erőmmel egy olyan megoldás után kutattam, amely segítségre lehet egy hatékony, ugyanakkor mégis kölcsönösen tiszteletteljes értékesítési módszer felkutatásában, ahelyett, amelyet valamikor eladási próbálkozásaim során átéltem. A hatékonyság és a kölcsönös tisztelet kombinációja kényes kérdés volt. Volt idő, amikor tiszteletreméltó embernek éreztem magam, mégis csúnyán felsültem, s volt, amikor csak úgy özönlött a pénz, de veszélybe sodortam saját értékeimet és valószínűleg az ügyfélhez fűződő hosszú távú kapcsolatot is. Előfordult, hogy úgy hittem, végre minden jól sikerült, aztán mégis kudarcot vallottam. Végül aztán mégis minden kezdett összeállni. Nemcsak hogy sikeres voltam abban, amitől egykor rettegtem, és amit utáltam, de kimondottan élveztem is.

Amikor végül eladtuk a számítógépes céget, szabadon eldönthettem, mihez akarok kezdeni. Az értékesítés terén elért fejlődésem olyan mély és pozitív hatást gyakorolt rám, hogy úgy gondoltam, mások is sokat tanulhatnak tapasztalataimból. Volt szerencsém kapcsolatba kerülni Bob Elmore-ral, aki az egykori Arthur Andersennél az üzleti tanácsadási részleg vezetője volt. Azt követően, hogy az üzleti tanácsadás, valamint a technológiai termékek és szolgáltatások értékesítésének legjobb nemzetközi gyakorlatait kutattam, beindítottam egy tanfolyamot az Arthur Andersen partnerei számára. Sikeres volt, és idővel a cég világszerte alkalmazott személyes értékesítési modelljévé vált.

Az Andersennél elért sikereim más rangos cégektől érkező megbízásokat hoztak, ugyanakkor egy újabb dilemmával kerültem szembe. Én csupán jól akartam érezni magam, s eszem ágában sem volt felépíteni egy újabb céget. Feleségemmel elköszöntünk a spirituális közösségtől, és Colorado államban, a Boulder feletti hegyekben egy csodaszép, békés, 32 hektáros birtokra költöztünk. Egyikünk sem áhítozott arra, hogy időm nagy részét utazgatással töltssem. Ezenkívül mindig is az volt a célom, hogy soha ne legyen egynél több alkalmazottam, ami persze hamar kivitelezhetetlenné vált. Szerencsémre egyik ügyfelem a FranklinCovey volt. Ők kellőképpen értékelték mindazt, amit addig letettem az asztalra ahhoz, hogy 1999-ben megvásárolják a cégemet. Kapcsolatunk azóta is kiváló. Hagyták, hogy csináljam azt, amiben jó vagyok, és amit élvezek, és közben egy globális méretű cég, nagyszerű munkatársak és rátermett vezetők segítették a munkámat. Részlegünk neve FranklinCovey értékesítési teljesítményért felelős csoport.

A felvásárlási megállapodás részeként vállaltam, hogy írok egy könyvet. Ezt a „szabadidőmben” kellett volna megírnom, miközben építettük az új vállalatot. Rákérdeztem, mennyi időbe telik a könyv kiadása, és mint megtudtam, az egész mintegy másfél évet vesz igénybe. Ez volt a gond. A Microsoft 5000 példányt kért ebből a még meg sem írt könyvből a négy hónappal később megrendezésre kerülő globális partnerkonferenciájára (WPC). Tudtam, miről akarok írni, ezzel nem is volt gond. Már több éve gyakoroltam és tanítottam ezt az anyagot, és az életemet is eszerint éltem. A problémát a határidő jelentette. Ezt végül úgy oldottuk meg, hogy az első változatot saját magunk adtuk ki.

Büszke vagyok erre a könyvre. Kizárólag a FranklinCoveyn és az Amazon portálján keresztül terjesztve több mint 100 ezer példányban kelt el. Mégis izgalom fogott el, amikor azzal a lehetőséggel keresett meg bennünket a Penguin Kiadó, hogy kissé írjuk át és jelentősen bővítsük ki az anyagot. Az első változat megírása óta az értékesítési teljesítményért felelős csoport munkatársaival közösen, a világ néhány legsikeresebb vállalatának több tízezer értékesítési ügynökével és tanácsadójával dolgoztunk együtt. Az SPS, a Segítsük Partnereinket Sikerre program több mint 40 országban 9 különböző nyelven futott. Sok milliárd dollár értékű projektekben vettünk részt coachként és tanácsadóként. Így tehát az új könyv a módszer

majdnem egy évtizedes következetes alkalmazására, folyamatos tökéletesítésére, továbbá teljesen új tapasztalatokra támaszkodva születhetett meg.

Amikor Randyvel először találkoztam, egy rendkívül sikeres informatikai tanácsadó cég alapítója és vezérigazgatója volt, amelyet a Microsoft „Az év üzleti megoldása” díjára is jelöltek. Ő és vállalata éppen értékesítési tréning megtartására keresett ajánlatot, és többek között velem is tárgyaltak. Miután néhány kiemelt vezetőjétől dicsérő szavakat kaptam, Randy a mi cégünket bízta meg, én pedig megtartottam a tréninget.

Sok más vezérigazgatótól eltérően Randy is részt vett a képzésen, és a tanultakat rögtön ki is próbálta ügyfelein. Olyan vezetőnek ismertem meg, aki példát akar mutatni másoknak, mégpedig nagyszerű példát! Kis idő múlva felhívott és így szólt: „Rendben. Ez tetszik. És tényleg működik. De hogyan lehetne ezt mindenhol bevezetni? Miként tudnánk a lehető legjobban csinálni? Hogyan tudnánk továbbfejlődni?” Azt válaszoltam: „Még több tréninget kell tartani. Megszilárdítjuk az alapokat, és továbbfejlesztjük a készségeket.” A pár másodpercnyi csöndet aztán egy hosszan elnyújtott „Oookéééé!” szakította meg. Hangján érződött a csodálkozás, hogy tényleg ennyi lenne az egész, de nem mondta ki. Mindketten tudtuk, a képzések hasznosak, de a feltett kérdéseket ezzel még nem válaszoltuk meg.

Randy magára vállalta, hogy az általa szükségesnek látott változtatásokat végrehajtja. Cégének sikertörténete folytatódott, majd végül eladták, s így Randy kénytelen volt azon töprengeni, miként tudná idejét érdekes és kihívást jelentő módon hasznosítani. Szerencsére azzal a kéréssel fordult hozzám, beszéljük át, nem tudna-e valahogyan bekapcsolódni csoportunk munkájába. Természetesen találtunk rá módot. Randy csatlakozott hozzánk, és mindjárt két fontos feladatot vállalt magára. Az egyik az volt, hogy létrehozott egy tanácsadó- és coaching szolgáltatást, lehetővé téve, hogy közvetlenül az adott külső helyszíneken dolgozhassunk együtt az ügyfelekkel. A másik egy értékesítési vezetők számára szervezett program volt. Randy erőfeszítései jócskán megtérültek ügyfeleink és a FranklinCovey számára egyaránt.

Randy sportot űz abból, hogy mindig az ügyfél sikeressé tételét állítsa figyelve középpontjába. Megbízatása első napjaiban úgy érezte, javítani kell azon, ahogyan ügyfeleinknek segítünk igényeik kialakításában. Bár nem

mindenki emlékszik már rá, de az 1990-es évek közepe és vége túlnyomórészt az igények teljesítésének időszaka volt. Csónakunkkal kieveztünk a lehetőségek tengerére, és a halak a csónakunkba ugrottak. Feladatunk abban állt, hogy eldöntsük, mely halakat tartsuk meg, és ügyeljünk arra, hogy azok a csónakban maradjanak.

A túlságosan apró halakat óvatosan visszadobtuk, hogy később nagyobb hallá nőhessenek. A legjobb halászok kapták ki a legjobb halakat, de úgy tűnt, van elég hal mindenkinek.

Majd beköszöntött az új évszázad, és minden megváltozott. Nemcsak hogy nem ugráltak a halak egyenesen bele a csónakba, de elrejtőztek és elúsztak előlünk. Sokan egyszer már horogra akadtak, és elhatározták, hogy nem hagyják, hogy ugyanaz ismét megtörténjen velük. A korábban jól bevált csalit határozottan elutasították. Az átlagos halász üres hálóval tért haza. Még a legjobb halászok is kénytelenek voltak korigálni taktikáikat és továbbfejleszteni készségeiket. Nem várhattak már arra, hogy a halak majd odajönnék hozzájuk, fel kellett kutatniuk a halakat. A mai tipikus értékesítési környezetben az igények kialakítása legalább annyira elengedhetetlen, mint azok kielégítése. A Randy által vezetett csapat olyan igénygeneráló képességet fejlesztett ki, amely megközelítésében és az általa elérhető kiemelkedő eredményekben is különbözik minden más ilyen próbálkozástól.

A történetnek azonban itt még nincsen vége. Noha Randy és én vagyunk a könyv szerzői, valójában azon számtalan munkatársunk és ügyfelünk szócsovei is vagyunk, akikkel együtt dolgozunk. Közösén sarkalljuk egymást a növekedésre, a fejlődésre és a kiemelkedő teljesítményre. Új tanulási technikákat alkalmazunk, amelyekkel az értékesítők és tanácsadók még inkább képessé válnak arra, hogy sikerre segítsék az ügyfeleket. Kínálatunkat folyamatosan csiszolgatjuk és bővítjük. Olyan új üzleti modelleket és módszereket alkalmazunk, amelyek különféle eszközöket kínálnak az értékesítőknek és tanácsadóknak, hogy javíthassák teljesítményüket.

Arra kérjük olvasóinkat, legyenek részesei ennek a kalandnak, és folytassák velünk együtt ezt a történetet! Mi ezzel a könyvvel szeretnénk hozzájárulni a reményeink szerint folyamatos párbeszédhez.

BEVEZETÉS

Az értékesítési készség valójában életvezetési készség is. Ami eredményesebbé teszi értékesítési tevékenységünket, az az élet egyéb területein is sikeresebbé tesz bennünket. Ugyanez fordítva is érvényes. Ahogy értékesítői és tanácsadói képességeinket csiszolgatjuk, gondolkodásunkat is fejlesztjük és megtanuljuk azt is, hogyan kommunikálhatunk jobban, s hogyan gazdálkodhatunk hatékonyan saját időnkkel és másokéval is. Mindeközben alapvető emberi félelmeinket is leküzdhetjük, éberebbé és rugalmasabbá válunk, életünk pedig sikeresebb és élvezetesebb lesz.

Minden egyéb, életünkre mély hatást gyakorló tapasztalataink ésszerűen alkalmazhatók az értékesítésben is, akár közvetlenül, akár analógiákon keresztül, s javíthatják értékesítői és tanácsadói képességeinket is.

Noha sok, sőt szinte a legtöbb emberi tevékenység és munkakör valamilyen jellegű értékesítéssel is jár, könyvünk a vállalati (B2B) értékesítés terén dolgozóknak szól. Azoknak, akik nem egyszeri ügyletekre, hanem tartós kapcsolatok kialakítására törekednek. Tartós üzleti viszonyban az ügyfélnek és az értékesítőnek meg kell teremteniük a kölcsönös elégedettség szimbiotikus kapcsolatát; máskülönben valamelyikük kiszáll. Fontos, hogy már ma úgy adjunk el, hogy az a jövőben még több eladáshoz vezethessen.

Könyvünk anyaga mindenekelőtt a komplex értékesítésről szól, amely több, a beszerzéssel foglalkozó ügyfelet érint, több interakcióval és jelentős beruházásokkal jár, és nem éppen triviális üzleti problémákkal foglalkozik. Aki egyszerűbb értékesítési tevékenységet folytat, az is alkalmazhatja a bemutatott folyamatokat és elsajátíthatja a hasznosnak vélt készségeket, még

akkor is, ha gyorsabban olvassa át az anyagot és kevésbé mélyül el az egyes fejezetekben.

Sok üzletember szerint egy szervezeten belül így vagy úgy, de minden személy és tevékenység kihat az értékesítésre. Ezzel mi is egyetértünk. E könyv természetes közönségét azonban azok a szakemberek jelentik, akik közvetlen felelősséget viselnek az értékesítés növeléséért. Mindazonáltal bárkinek hasznos lehet, függetlenül attól, hogy teljes munkaidőben vagy részmunkaidőben foglalkozik-e eladással; már most is sikeres-e vagy csak azzá kezd válni; rendelkezik-e már tapasztalattal vagy éppen most bontogatja a szárnyait.

Fogalmak

Néhány fogalmat célszerű már itt a legelején tisztáznunk.

Értékesítés: az a folyamat, amely során úgy próbáljuk ügyfelünket sikeressé tenni, hogy az neki is megfeleljen. Számunkra az, hogy hozzásegítjük az ügyfelet a sikerhez, nem az értékesítés eufemizmusát, sokkal inkább az értékesítés célját és lényegi tartalmát jelenti.

✦ Egyvalamit biztosan állíthatunk: bármi, amivel sikeresebbé tehetjük ügyfeleinket, az minket is sikeresebbé tesz.

Jack Welsh

Ügyfél: az, akit sikeressé próbálunk tenni. Az ügyfél lehet konkrét vagy potenciális partner, adott szervezeten belüli munkatárs vagy egyéni vásárló. Akár több ember is lehet egyszerre ügyfél. Esetünkben az ügyfél és a vevő ugyanazt jelenti.

A következetesség kedvéért könyvünkben végig az ügyfél szót fogjuk használni.

Értékesítő: az, aki ügyfelét hozzásegíti a sikerhez. Értékesítő lehet üzletfejlesztő, technikai vagy szakmai tanácsadó (akár baráti tanácsadó) is. Az értékesítőt ezért magában mindenki azzal a jelentéssel ruházhatja fel, amely számára a legmegfelelőbb.

Hiteles: az, aki szavahihető, kimondja, amit gondol, és az értékeivel összhangban éli az életét is. Megveti a lustaságot és felülkerekedik az illúziókon, játszmákon, a bizalmatlanságon és félelmeken. Alapos vizsgálatnak veti alá a tapasztalatait, és a dolgok lényegére figyel.

Egzakt megoldás: Tökéletes megoldás nem létezik. Egyre közelebb és közelebb kerülhetünk hozzá, ám teljesen sosem érhetjük el a tökéletesség állapotát. „Az ügyfél igényeit pontosan kielégítő megoldás” alatt olyan megoldást értünk, amely nem múlja felül az ügyfél szükségleteit, de nem is kevesebb az adott körülmények között gazdaságosan megvalósítható legjobb megoldásnál. Sokkal inkább cél, mint állapot. Ez az ORDER módszerben, amely könyvünk fő építő és magyarázó modellje, az „E” (Egzakt megoldás) elem.

✦ Érdemes szem előtt tartanunk a tökéletességet, amely felé haladhatunk, még akkor is, ha tudjuk, soha nem érhetjük el.

Samuel Johnson

Tudatosság és választás

Nem létezik felülmúlhatatlan értékesítési módszertan vagy egyetlen helyes módszer. Ha azzal, ahogyan jelenleg dolgozunk, elérjük a kívánt eredményeket, csak nyugodtan folytassuk tovább! Könyvünk nem egyedül üdvözítő módszereket, hanem további lehetőségeket kínál. Célunk, hogy tudatosítsuk, mit lehet elérni az értékesítési dialógus során, és több választási lehetőséget kínáljunk ahhoz a sikerhez, amely ügyfeleinknek és nekünk is előnyös lehet. A fokozott tudatosság és a nagyobb rugalmasság nagyobb sikert és élvezetesebb munkát jelent.

Miért érdemes elolvasni ezt a könyvet?

Létezik egy nagyszerű lehetőség, amellyel fokozhatjuk az ügyfelünk sikerét és elégedettségét. A legfontosabb, hogy megtaláljuk az összhangot a között, amire az ügyfelünknek igazán szüksége van, és amihez mi, tanácsadók igazán jól értünk. Ha ez megvan, mindketten nyerünk, ha nincs, mindketten veszítünk.

Sajnos sok ügyfél érzi úgy, hogy az értékesítők és tanácsadók inkább megpróbálják kierőszakolni vagy kikényszeríteni ezt az összhangot. Mind-egy milyen jelzőt biggyesztünk is az „értékesítés” szó elé (megoldásköz-

pontú, jövőbe tekintő, kreatív, tisztességes, értékalapú) ellenkező hatást érünk el, ha az értékesítés inkább az értékesítőről, és nem az ügyfélről szól.

Fejlődése során az értékesítés többször vált fenntartásokkal teli kapcsolattá. Ritka az az ügyfél, aki még soha nem érezte úgy, hogy egy értékesítő – manipulálással, tisztességtelenséggel vagy hozzá nem értéssel – visszaélt jóindulatával. Ezért sokan attól tartanak, az értékesítő majd rábeszéli őket olyasvalamire, ami esetleg nem is igazán nekik való, ami nem egyezik igényeikkel, vagy amit később megbánnának. Félnak attól, hogy a végén többet fizetnek a kelletténél, vagy rossz döntéseket hoznak, aminek akár beláthatatlan következményei is lehetnek. Az ügyfelekben még az a gyanú is felmerülhet, hogy az értékesítési képviselő esetleg nem is ért a szakmájához, tudatlan, erőszakos és ügyeskedő. Aggódnak, hogy csak vesztegetik drága idejüket.

Az értékesítők viszont attól félnak, hogy nem kötnek üzleteket és nem teljesítik a tervszámokat. Ha sok üzlettől esnek el, nem tudják hozni a normát, kevesebb pénzt keresnek, nem tudják kielégíteni saját vagy a számukra fontos személyek szükségleteit. Persze sokszor úgy érzik, a felkérések egy része kamu, az ügyfeleknek eszük ágában sincs üzletet kötni. Esetleg csak az árakra kíváncsiak, szeretnének jobban tisztában lenni a piaci viszonyokkal. Előfordulhat, hogy már el is döntötték, kinek adják a megbízást, ám még további három ajánlatot kell felmutatniuk. Az sem ritka, hogy az ügyfelek elvárják, az értékesítő rengeteg időt, emberi erőforrást és pénzt fektessen az üzletszerzésbe, miközben pontosan tudják, hogy tényleges megbízást úgyszemint fognak adni.

Ez a hibás magatartás alapvetően a hibás értékesítési gyakorlatokból indul ki. Sokszor az ügyfelek már eleve olyan árajánlatkéréseket küldenek szét, amelyek nem teszik lehetővé, hogy jó kapcsolat alakuljon ki köztük és az értékesítők között. Az ügyfél az esetek többségében már eleve nem bíz az értékesítőben, elrejt és védi a fontos információkat, minimálisra szorítja a személyes kapcsolatot. Az értékesítő ilyenkor kénytelen találgatni, és gyakran melléfog. Ez még inkább megerősíti azt a vélekedést, hogy az értékesítőkben nem lehet megbízni, az elégedetlen vevők pedig végképp megközelíthetetlenek. Az értékesítők vagy beletörődnek ebbe, és

még értelmetlenebb megoldásokat eszelnek ki, még szokatlanabb cseleket próbálnak bevetni, vagy inkább visszavonulót fújnak.

Az ügyfelek nem szeretik vesztegetni idejüket, ugyanakkor szívesen rabolják az értékesítők és a tanácsadók idejét. Elvárják, hogy már a legelején jelentős mennyiségű időt és energiát fordítsanak rájuk, és jogvédett információkat fedjenek fel számukra anélkül, hogy azt valamilyen módon viszonoznák. Több év alatt felhalmozott problémákra azonnali megoldást várnak az értékesítőktől és a tanácsadóktól. S nem mindig érzik úgy, hogy fizetniük kellene a szolgáltatásokért. Sokan elküldik az árajánlatkérést öt-hat cégnek is, majd mindegyiktől elvárják, hogy részletesen kifejtse, mit és hogyan csinálnának, majd kiválasztják a legjobbat, és azt maguk valósítják meg.

Az ügyfelek elvárják a „korrekt magatartást”, az „egyenlő esélyeket” és hogy „az almát az almával” lehessen összehasonlítani. Ám azzal, hogy úrlapszerű válaszokat várnak árajánlatkéréseikre, tudtukon kívül, olyan hasonlóságot erőszakolnak ki az egyes ajánlatok között, amely meddőséghez, a kreativitás és az innováció hiányához vezethet, s amely kizárja az esetlegesen jó alternatívákat. Néha egyoldalú, a másik felet terhelő feltételeket akarnak az értékesítőkre és a tanácsadókra erőltetni, ami valójában az árajánlatkérésre adandó válasz előfeltétele. Megeshet, hogy kiváló értékesítők és tanácsadók ezért inkább úgy döntenek, nem is reagálnak az ajánlatkérésre. Az ilyen ügyfélmagatartás megfojtja az intelligens és kreatív tárgyalást, amely pedig mindkét fél érdekeit szolgálhatná.

Ezért újra feltesszük a kérdést: miért érdemes elolvasni ezt a könyvet? Mert közös erővel sok dolgon változtathatunk. A hibás értékesítési gyakorlatokat olyan attitűdökkel, készségekkel és folyamatokkal válthatjuk fel, amelyek arra összpontosítanak, hogy ügyfeleinket sikeressé tegyünk. A hibás gyakorlatokat olyanokká formálhatjuk, amelyek jobban igazodnak az ügyfeleink igényeihez. Elősegíthetjük olyan környezet kialakítását, amelyben ügyfeleinkkel őszintén és nyíltan beszélhetünk, majd közösen ésszerű döntéseket hozhatunk arról, van-e értelme az együttműködésnek. Ha nincs értelme, azt minél előbb derítsük ki, fogjunk kezét, és váljunk el szívélyes hangulatban! Ha viszont van értelme, vágjunk bele, tegyünk meg mindent a siker és a profit érdekében!

Ezt ki mondta?

Noha könyvünk kutatásokon alapul, elsősorban mégis közvetlen tapasztalatainkat tükrözi. Mindketten dolgoztunk már több, a *Fortune* 500-as listáján szereplő vállalat munkatársaival. Az értékesítés terén ügyfeleinknek személyes tanácsadást nyújtottunk és nyújtunk. Kollégáinkkal közösen több milliárd, az értékesítéshez köthető dollár elköltését befolyásoltuk már pozitívan. Mindketten töltöttünk be vezérigazgatói vagy más vezető pozíciót, ahol az értékesítés színterén túl másra is rálátásunk volt.

„Ha igazán meg akarsz valamit tanulni, kezd el tanítani is!” E könyv filozófiáját több mint negyven országban, kilencnél is több nyelven tanítják érdeklődő közönségnek. Azt csináljuk, amit tanítunk, és azt tanítjuk, amit csinálunk. Ha valami működik és alapvető értékeinkkel összeegyeztethető, akkor azt megerősítjük, megismételjük és alkalmazzuk is. Ha nem működik, szétszedjük, újraértékeljük és továbbfejlesztjük. Könyvünk tartalmát alaposan teszteltük, és már több értékesítőnek és tanácsadónak, sőt ügyfélnek is rendkívül jó szolgálatot tett.

A könyv felépítése

A könyv alaplogikája a következő. Az Alapelvek fejezetben összefoglaltuk mindazon meggyőződésünket, amelyekre a könyv többi része épül. Ezt követően bemutatjuk az értékesítési ciklus fő szakaszait: Feltárás, Győzelem és Kezdeményezés. Ez utóbbi a könyv végére került, jóllehet általában ez az értékesítési ciklus első lépése. Ezt didaktikai okokból tettük: mire a Kezdeményezéshez érünk, már akár el is sajátíthatjuk a Feltárás és a Győzelem szakaszoknál leírt készségeket és képességeket, s hatékonyak lehetünk a Kezdeményezésben. Idegenekkel kapcsolatot teremteni nem könnyű feladat. Egyszerűbb a dolgunk, ha a választási lehetőségek széles skálája áll rendelkezésünkre.

A következőkben röviden érzékeltetjük, nagyjából miről is szólnak az értékesítési ciklus egyes szakaszai:

- *Feltárás* – Miről is beszélünk valójában? Hogyan tudunk az ügyféllel közösen intelligens döntést hozni arról, fektessünk-e erőt és energiát egy adott lehetőségbe?
- *Győzelem* – Érdemes-e bennünket választani? Hogyan tudunk hatékonyan érvelni egy olyan megoldás mellett, amely pontosan megfelel az ügyfél szükségleteinek? Hogyan tesszük lehetővé a jó döntéseket, mindezt az ügyfél legfontosabb érdekei szerint?
- *Kezdeményezés* – Érdemes-e erről beszélnünk? Hogyan teremtünk lehetőségeket a kapcsolatépítésre oly módon, hogy az számunkra és az ügyfél számára is kellemes szituáció legyen?

Ez a könyv nem lexikon, inkább folyamatában ad áttekintést a témáról. Az általunk tárgyalt témákról további tanulással és a gyakorlatban mélyrehatóbb tapasztalatokat is lehet szerezni. Noha ismertetünk néhány, a készségek megszerzésével és használatával kapcsolatos feladatot, könyvünk nem helyettesítheti a tanfolyami képzést; a tanfolyami képzés pedig nem helyettesítheti az adott területen folytatott gyakorlati tapasztalat megszerzését.