

Ian Mills – Mark Ridley – Ben Laker – Tim Chapman

AZ ÉRTÉKESÍTÉS TITKOS KÓDJA

Ian Mills – Mark Ridley – Ben Laker – Tim Chapman

AZ ÉRTÉKESÍTÉS TITKOS KÓDJA

Mi különbözteti meg
a győzteseket?

A fordítás alapja:

Ian Mills – Mark Ridley – Ben Laker – Tim Chapman:
The Salesperson's Secret Code – The Belief Systems That Distinguish Winners

© Ian Mills, 2018
© Mark Ridley, 2018
© Ben Laker, 2018
© Tim Chapman, 2018

Fordította: © Dr. Dróth Júlia, 2019

Szerkesztette: Illényi Balázs
Borítóterv: Kovács Péter

A szerzők fotója: Oz Koca

HVG Könyvek, Budapest, 2019
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-304-843-6

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., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Czinege Mária

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.
Felelős vezető: Csöndes Zoltán vezérigazgató

„Cselekedj úgy, mintha számítana! Mert számít.
Ne félj az élettől! Higgy abban, hogy érdemes élni,
és hited segít, hogy ez valóra is váljék!”¹

William James,
az amerikai pszichológia atyja

TARTALOM

BEKÖSZÖNTŐ 9

ELŐSZÓ 11

1. FEJEZET

Fedezzük fel a titkos kódot! 14

2. FEJEZET

Kiteljesedés 58

3. FEJEZET

Irányítás 92

4. FEJEZET

Reziliencia 124

5. FEJEZET

Befolyás 160

6. FEJEZET

Kommunikáció 196

7. FEJEZET

A kód feltörése 230

8. FEJEZET

A titkos kód vezetőknek 244

FÜGGELÉK

A hat attitűd 264

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS 273

JEGYZETEK 274

NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ 280

BEKÖSZÖNTŐ

Bizonytalan korszakba léptünk a politika, a kultúra és az üzlet terén egyaránt. Ebben a közegben a vállalatok egyre inkább az értékesítőiktől várják a teljesítmény javulását. Az értékesítés azonban nem csupán az üzletről szól. Mindannyian naponta eladunk valamit. Bármely országban és kultúrában, iparágban és korosztályban az eladás tulajdonképpen: meggyőzés.

Az értékesítés titkos kódja című könyvben a kutatók hiteles adatokkal és objektív tényekkel cáfolják a témát övező pontatlanságokat és zavaros megállapításokat. A világ legsikeresebb értékesítői írják le azt a gondolkodásmódot, amelynek köszönhetően folyamatosan képesek üzletet kötni a Föld különböző országai-
ban, különféle iparágakban, alkalmas és alkalmatlan időkben egyaránt.

Talán most először pillanthatunk be az értékesítő lelkébe. Fel tárul előttünk az, hogy milyen hiedelemrendszerek és gondolkodásmódok határozzák meg azt a személyiségtípust, amely képes időről időre a versenytársainál többet értékesíteni. Ahányszor kézbe vesszük a kötetet, mindig találunk benne hasznos információt, többek között arról, hogy mit tanulhatunk a baromfiudvarban a testbeszédről, vagy milyen összefüggés van a testépítés és az értékesítő kimerültsége között.

Az értékesítés titkos kódja a téma legfrissebb kiadványa, a benne található információk és stílusának meggyőző ereje kihagyhatat-

lan olvasmánnyá teszik. Ha többször szeretnénk jó megállapodást kötni – a magánéletünkben és az üzleti életben egyaránt –, a könyv segítségével elérhetjük a céljainkat.

Luke Johnson,

a Risk Capital Partners LLP elnöke,
a Channel 4 televízió korábbi elnöke

Luke Johnsonnak hetente jelentkező rovata van a *The Sunday Times* című lapban, valamint résztulajdonosa a Patisserie Holdings PLC-nek és a Bread Ltd.-nek.

Emellett elnöke és többségi tulajdonosa a Neilson Active Holidays élelmiszeripari vállalatnak, továbbá tagja a Zoggs sportáru, a Brompton Bicycles és a Gaucho Restaurants igazgatótanácsának is. Igazgatója és a legnagyobb részvényese Barbados legjelentősebb szállodai vállalatának, az Elegant Hotels Group PLC-nek.

ELŐSZÓ

Egy vállalatban csaknem valamennyi szerepkörnek megvannak az alaptevékenység szempontjából fontos saját megfelelési normái. A pénzügyi, mérnöki, jogi, gyártási vagy forgalmazási munkakörben dolgozóknak tanulmányozniuk kell az előírásokat, vizsgákat kell tenniük, meg kell szerezniük, majd folyamatosan meg kell újítaniuk a működési engedélyüket. Bizonyos mértékig ugyanez érvényes a marketingen és a vevőszolgálaton dolgozókra is.

Ezek a minősítések kapóra jöttek a 2008-as pénzügyi válság után, amikor a vállalatok vezetői tanácsadóikra hallgatva költségcsökkentés címszó alatt, a jövedelmezőség megőrzése jegyében átalakításokra törekedtek. A költségcsökkentés után már nem maradt sok lehetőség arra, hogy a termelési folyamat kezdeti szakaszából származzon a nyereség. A profitot ma már az utolsó fázis eredményeinek növelésével kell elérni. Ezért az értékesítés üzleti folyamata rendkívül fontossá válik. Az értékesítési osztályok tevékenysége minden eddiginél inkább a vezetők figyelmének célpontja.

Ennek ellenére, ha a dolgok mélyére nézünk, az értékesítés nem tűnik valódi szakmának. Még nem. Nem léteznek előírások vagy vizsgák, sem hivatalos minősítések vagy folyamatos újraminősítés. Erre a pályára könnyű bejutni, a bemeneti követelményeket illetően kevés a szabályozás – egy olyan időszakban,

amikor szinte minden más területet elárasztanak a megfelelési normák.

Előbb vagy utóbb a különböző szabványirodák és auditorok égen-földön keresni fogják azokat az alapvető dokumentumokat, amelyek segítségével az értékesítés kevésbé misztikussá válhat, és a keretek a helyükre kerülnek. Arra törekszenek majd, hogy az értékesítés tudománya kiszámíthatóbbá és megismételhetőbbé váljon, és ezáltal kevésbé ingadozzanak a bevételi előrejelzések és az értékesítési prognózisok.

Az értékesítés titkos kódja minden bizonnyal segít ebben.

Valós kutatásokon alapul, olyan ikonikus értékesítők részvételével készült, akik pályájuk során javarészt megelőzték versenytársaikat, több üzletet kötöttek, és jobban teljesítettek, akár virágzó, akár hanyatló ciklusában volt a gazdaság. A tőlük kapott tudás aranyat ér.

A kutatók alapos munkát végeztek, amikor adatokat gyűjtöttek a legkülönbözőbb iparágakban, kultúrákban és földrajzi területeken tevékenykedő értékesítők széles köréből. A sokoldalú és mélyreható kutatásnak, valamint az ezekből levont következtéseknek köszönhetően a kötet bármely értékesítési szakkönyvtár polcán helyet kaphat.

Talán leglényegesebb újdonsága az, hogy először tárja fel, mi az az öt meggyőződés, amelyet a világ valamennyi kiemelkedő értékesítője vall. Egy olyan iparágban, amelyet elárasztanak a szoftverek, sablonok, különféle módszerek és a felkapott szakkifejezések, ritkán kutatják a kiváló teljesítményt felmutató szakemberek belső hiedelemrendszerét, pedig a téma nagy érdeklődésre számíthat.

Megtudhatjuk, hogy a kiválóság elérése a személyes döntésünk eredménye, és a tartós változás leginkább belülről indul el, nem pedig külső készítés hatására válik belső tulajdonságunkká. Ahányszor csak kézbe vesszük a kötetet, mindig találunk benne

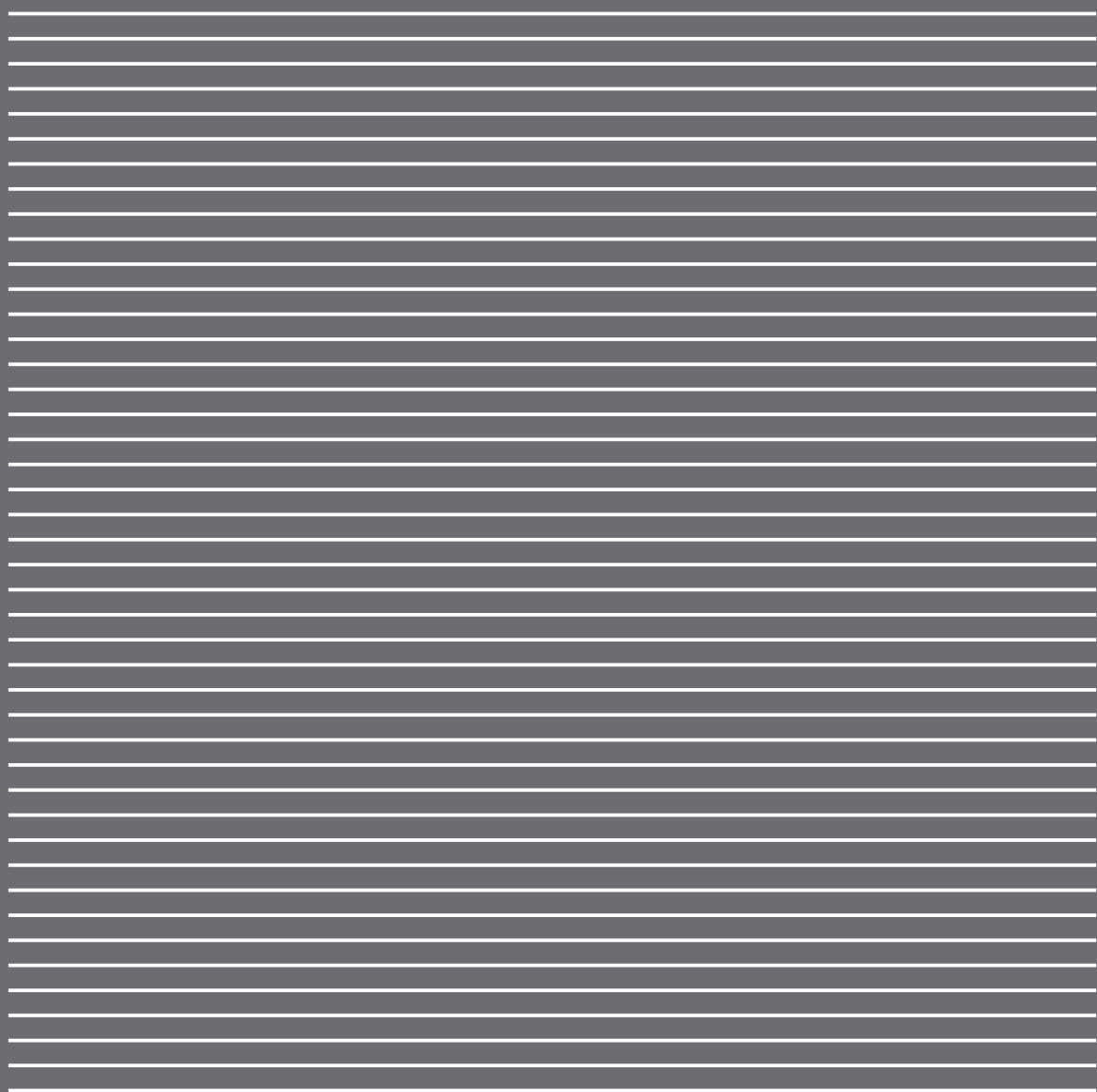
valami újat. Minden egyes újraolvasáskor úgy érezzük, mintha most olvasnánk először. Természetesen nem a szöveg változik meg két olvasás között, hanem mi látjuk meg minden egyes alkalommal újabb és újabb értékeit.

Nicholas A. C. Read,
a *Selling to the C suite* (Értékesítés
a legmagasabb szintű vezetőknek) szerzője

Nic Read kutató, értékesítéssel foglalkozó sikerkönyvek szerzője, értékesítési és vállalatirányítási munkakörben dolgozott, majd az Ernst & Young bevételmaximalizálási tanácsadással foglalkozó ügyvezető igazgatója volt. Módszereit több mint 40 országban alkalmazzák, ügyfelei minden várakozásukon felüli, több milliárd dolláros nyereségre tesznek szert.

ELSŐ

FEJEZET



Felkértek minket (Mark Ridleyt és Ian Millst) 2013-ban, hogy javítsunk egy globális telekommunikációs vállalat értékesítési eredményein. Ott ismertük meg Tim Chapmant, akinek az volt a feladata, hogy fejlesszen ki és vezessen be egy teljesítményértékelő rendszert Észak-Amerika, Európa, a Közel-Kelet és Afrika, valamint az ázsiai–csendes-óceáni térség 750 értékesítési és ügyfélkapcsolati vezetője számára. Chapman és a vállalata meg akarta tudni, jó értékesítőnek vajon születni kell-e, vagy ez a készség tanulható, illetve mivel lehet kiemelkedő eredményre ösztönözni az értékesítőket.

Miután felmérést végeztünk a munkatársak körében, lebonyolítottunk néhány közös ügyféllátogatást, valamint interjút készítettünk az üzletág néhány vezetőjével, kíváncsiak voltunk, hogyan viszonyulnak a feltárt trendek a tágabb értelemben vett értékesítési szakmában tapasztaltakhoz.

Megkértük Dr. Ben Lakert, a Kingstoni Egyetem Üzleti Iskolája korábbi tanárát, hogy készítsen elő egy szélesebb körű tudományos kutatást, amelynek segítségével a válaszhoz ágazatközi empirikus bizonyítékokat gyűjtöttünk. Kutatási partnerként felkerestünk számos szervezetet a mezőgazdasági, ipari és szolgáltatási szektorból – amelyek közül többen globálisan is jelentős szerepet töltenek be.

A részt vevő szervezetektől azt kértük, jelöljenek ki egy tíz értékesítőből álló reprezentatív csoportot. Így létrejött egy körülbelül 50 ezer válaszadóból álló lista, de nem a főnököket kérdeztük arról, kik teljesítenek jól vagy gyengén, hanem saját, független, soktényezős elemzést végeztünk (nem csupán a bevételnövelés alapján) annak érdekében, hogy kizárjuk a torzításokat, és növeljük a kutatás megbízhatóságát. Kiszámoltuk aztán a mediánt, az emberek ehhez képest feljebb vagy lejjebb helyezkedtek el. A teljesítmény alapján így két csoport jött létre. Ezután kiemeltük az első csoport 500 legjobban teljesítő és a

második csoport 500 leggyengébben teljesítő válaszadóját, akikből képeztünk egy ezerfős válaszadói mintát. Ezen a ponton érdemes megjegyezni, hogy a magas, illetve alacsony teljesítmény fogalmát viszonylagos értelemben használjuk. Ebből a szóhasználatból nem következik, hogy a gyengén teljesítő értékesítők rossz szakemberek lennének. Könnyen előfordulhat, hogy saját szervezetük szempontjából a kitűzött célnak megfelelően végzik a munkájukat. Mi azonban azt állítjuk, hogy az általunk létrehozott minta egyik fele valamilyen okoknál fogva nem teljesít olyan jól, mint a másik.

Csoportjainkban azt kutattuk, valójában mi motiválja a tagjaikat arra, hogy az értékesítői karriert válasszák, és ki is tartsanak mellette annak ellenére, hogy sok időt töltenek munkával, el kell viselniük azt a könyörtelen nyomást, hogy az értékesítési mérőszámok szerint értékelik őket, meg kell birkóznunk az elutasítással és a hatalmi játszmákkal, és nagyon sokszor kell az otthonuktól távol dolgozniuk. A régimódi előítélet szerint az értékesítőket a pénz hajtja. Bizonyos mértékig ez igaz is, de korántsem ez a legerősebb motiváció számukra, csupán egyetlen tényező az ösztönzők sokdimenziós készletében. Ezt követően a Transform Performance pszichometrikusai (pszichológiai és oktatási mérések elméletével és módszereivel foglalkozó szakemberei) minősítették minden értékesítőt, hogy még inkább érthetőek legyenek a motivációik. A feltárt tényezők részleteit a Függelékben közöljük „A hat attitűd” címmel.

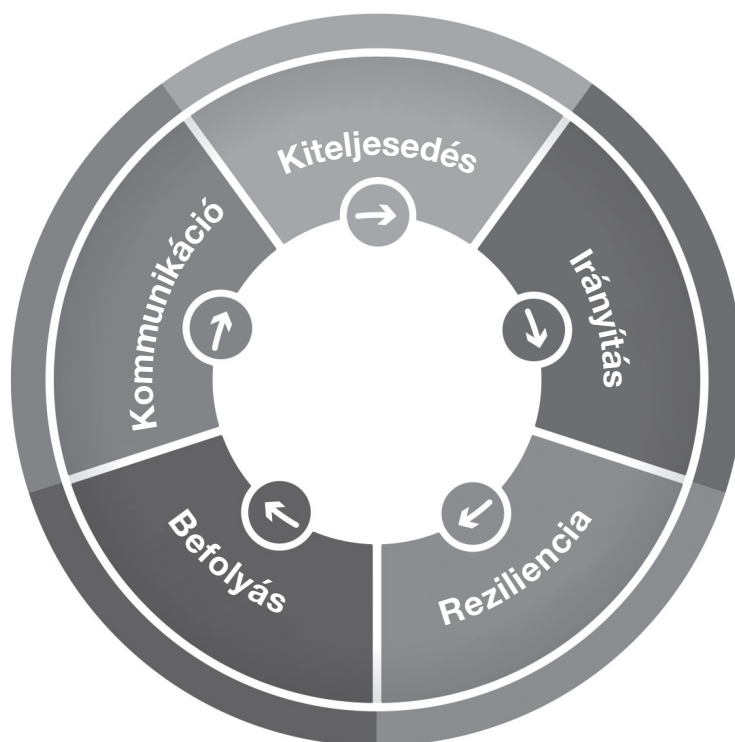
2013-as munkánk során több kérdés vetődött fel a sikeres értékesítők gondolkodásmódjáról, mint amennyire választ kaptunk. Eredményeinket úgy foglaltuk össze, hogy bepillantást ugyan kaptunk a témába, de nem találtuk meg a beazonosítható mintákat: semmi olyan bizonyítékra nem akadtunk, amiből arra következtethetnénk, hogy a legsikeresebb értékesítőknek van valamiféle „működési rendszerük”, amelyet mi, többiek követendő

mintaként állíthatnánk magunk elé. Természetesen előfordulhat, hogy délibábot kergettünk, olyasmit kerestünk, ami egyszerűen nem létezik. Ösztöneink azonban mást sugalltak.

Éppen ezért a kutatócsoport 2015-ben elhatározta, hogy mélyebbre ás. Mind az ezer értékesítővel másfél órás interjút készítettünk az értékesítéssel kapcsolatos nekibuzdulásaikról, csalódásaikról, ambícióikról és hozzáállásukról. A kérdések formája félig strukturált volt, azaz nagyon nyitott bevezető kérdéseket tettünk fel, amelyekre az interjúalany tetszőleges módon válaszolhatott. Ezt követően az interjúztatóink az úgynevezett tiszta kérdések technikáját alkalmazták arra, hogy több irányból, minél alaposabban feltárják, hogyan mutatják be az egyes válaszadók a saját értékesítési világukat, és miként hasznosítják tudatosan a tapasztalataikat a siker érdekében. Minden válaszból hangfelvétel, majd átirat készült. A szövegeket adat- és nyelvtan elemző szoftverekkel dolgoztuk fel, ezzel az eljárással szűrve ki a gyakran ismétlődő kulcsszavakat és gondolatokat.

Ekkor kezdett izgalmassá válni az egész. Az említett módszer öt olyan lényeges, alapvető meggyőződést tárt fel, amelyeket az interjú valamennyi résztvevője vallott. Némi töprengés után úgy döntöttünk, hogy ezt az öt vélekedést *úti céllal kapcsolatos hiedelmek*nek nevezzük. A megkérdezettek közül ugyanis sokan véget nem érő utazásként tekintenek szakmai (és személyes) életútjukra. Bár elismerték, hogy a hiedelmek fontos tényezők a gondolkodásmódjuk és viselkedésük alakításában, újból és újból hangsúlyozták, hogy ezek az alapvető elvek a vágyaikkal állnak összefüggésben, és folyamatosan alakulnak, semmiképp sem véglegesek. Mindez úgy foglalható össze, hogy az úti céllal kapcsolatos hiedelmek egyszerű, univerzális igazságok, amelyek az egyéni vélekedésektől függenek, és az élettapasztalat bővülésével rugalmasan változnak.

A további interjúk során el is neveztük az úti céllal kapcsolatos öt hiedelmet, és részletesen feltártuk őket (lásd 1. ábra). A megkérdezettek közé tartozott a világ tíz legsikeresebb értékesítője, akiket az „ikonikus” jelzővel illettünk. A fejezet végén bemutatjuk őket.



1. ábra. Az értékesítés titkos kódjának alapját képező öt, úti céllal kapcsolatos hiedelem összefonódása

Kutatásunk legizgalmasabb felfedezése az volt, hogy az interjúk során kivétel nélkül valamennyi értékesítő utalt az úti céllal kapcsolatos öt hiedelem többségére. Mindegyikük részletesen be tudott számolni olyan, szinte naponta előforduló eseményekről, amikor valamelyik meggyőződés motiválta egy végül eredményre vezető viselkedésre. Gondoljuk csak ezt végig! A legjobban teljesítőktől a gyengébb eredményeket felmutató értékesítőig mindenki felismerte, mitől érzett például kitejjesedést, vagy mit jelentett számára a reziliencia. De ez még nem minden. Egyér-

telmű, hogy az úti céllal kapcsolatos hiedelmek szükségszerű alkotóelemei az értékesítőket mozgató meggyőződések rendszerének. A legeredményesebbeket azonban valójában az különböztette meg a gyengébben teljesítőktől, ahogyan ezeket a hiedelmeket magukban értelmezték és feldolgozták. Más szóval, az interjúalanyaink elmondták, milyen sokféleképpen állhatnak hozzá az egyes úti célokkal kapcsolatos meggyőződéseikhez. Tíz esetet állítottunk fel ezek alapján. Később megvizsgáljuk majd ezeknek a meggyőződés-altípusoknak is a pontos természetét, de a legérdekesebb az volt, hogy sok válaszadó megtapasztalja őket, sőt küzd is velük – a jobbak és a gyengébben teljesítők közül valók is. A legsikeresebb értékesítők bizonyos hiedelem-altípusokhoz *erőteljesebb érzelmekkel* viszonyulnak, mint a többihez. És aztán erre az intenzitásra adott válaszuk ösztönzi őket egy bizonyos viselkedésmódra. Ebből következően ezeket a hiedelem-altípusokat *hajtóerő*nek neveztük el. A *hajtóerő* egy adott pályára állít bennünket: megmutatja, hogyan reagálunk arra, ami utunk során történik. A *hajtóerő* alakítja ki attitűdünket – és az „attitűd” alatt ebben az esetben nem jó vagy rossz hozzáállásra gondolunk (habár, akinek nem inge...). Attitűd alatt az eredeti szótári meghatározást értjük: az ember által felvett látásmód, álláspont, pozíció vagy megközelítési mód. Ahogy John Maxwell vezetés-tudományi szakértő megfogalmazta: attitűdünk „a múltunk könyvtárosa, jelenünk szószólója és jövőnk prófétája”. A *hajtóerő* alakítja utunkat. És bár bizonyára sok mindent mondtak és írtak már a „helyes hozzáállásról”, most először tudjuk mérni egy bizonyos populáción. Végző soron ebben rejlik az ok-okozati lánc, a siker képlete – *az értékesítés titkos kódja*.

Mindez nagyon fontos tanulságokkal szolgál az értékesítési vezetők számára. Az interjúkon többé már nem elég feltenni a hagyományos kérdést, amelyre a „kemény munka vezet sikerre” választ kapjuk majd. Őszintén szólva mindezek tudatában az

ilyen kérdések inkább a lustaságra utalnak. Minden értékesítő tudja, hogy kemény munkára szükség van, néhányan azonban máshogy állnak a nehéz feladatokhoz aszerint, hogyan viszonyulnak saját hajtóerejük intenzitásához.

Hogyan mutatkoztak meg ezek a hajtóerők? Mindent egybevetve a legjobban teljesítők hiedelemrendszerük szerint megengedhetik maguknak, hogy jobbak legyenek, mint legmerészebb álmaikban. A gyengébben teljesítők viszont abban hisznek, hogy a siker záloga a kudarc elkerülése. A legeredményesebbek felelősséget vállalnak a sikerükért; a gyengén teljesítők szívesebben tulajdonítják a siker elmaradását a szerintük rajtuk kívül álló tényezőknek. A legjobbak nehéz időkben azt nézik, hogyan dolgozhatnak *okosabban*, míg a kevésbé eredményesek arról beszélnek, hogy *keményebben* kell dolgozniuk. A kiemelkedően eredményes értékesítők tudják, hogy a hatásgyakorlás kulcsa a reziliencia, nem pedig a pozícióval vagy hatalommal társuló nyers erő. Végül pedig a legsikeresebbek a kommunikációt egyre mélyebb párbeszédnek tekintik, míg a gyengébb eredményt felmutatók általában inkább úgy fogják fel, mint az operatív működést segítő és információátadásra szolgáló eszközt.

Mindezek tudatában az értékesítési vezetők sokkal felkészültebbek lesznek, ha munkaerő-toborzásra kerül sor: jobban fel tudják kutatni a legeslegjobbakat hajtó mélyebb motivációt és hiedelmeket.

Lássuk tehát, miben rejlik az úti céllal kapcsolatos öt hiedelem! A későbbiekben külön fejezet foglalkozik mindegyikkel, valamint bemutatjuk a hajtóerők viszonylagos intenzitását, így végső soron azt, hogy miként alakítják ki a legsikeresebbek az egyensúlyt: az értékesítés titkos kódját.