

DANIEL H. PINK

Eladni emberi dolog

DANIEL H. PINK

Eladni emberi dolog

MEGLEPŐ IGAZSÁGOK MÁSOK
MEGGYŐZÉSÉRŐL

A fordítás alapja:

Daniel H. Pink: *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others.*

Published by Riverhead Books, a Member of Penguin Group (USA) Inc., New York, 2012

Copyright © Daniel H. Pink, 2012

Fordította © Nagy Györgyi Eszter, 2013

Szerkesztette: Balázs Katalin

Borítóterv: Kánvási Krisztián

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Szűcs Adrienn

ISBN 978-963-304-120-8

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

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2013

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Kedves László



Nyomás: AduPrint Kft.

Felelős vezető: Tóth Zoltán

Hálával minden könyvértékesítőnek

Tartalom

Bevezetés	11
I. RÉSZ ▀ Az ügynök újjászületése	
1. Mind értékesítők vagyunk	21
2. Vállalkozó szellem, rugalmasság és Ed-Med	39
3. A vevő felelőssége helyett az eladó felelőssége	60
II. RÉSZ ▀ Milyenek legyünk?	
4. Ráhangolódás	85
5. Könnyedség	116
6. Tisztánlátás	144

III. RÉSZ ■ Mit tegyünk?

7. Pitch	177
8. Improvizáció	205
9. Kiszolgálás	229
Köszönetnyilvánítás	254
Jegyzetek	256
Név- és tárgymutató	273

„Csak az a tiéd ezen a világon, amit el tudsz adni.
S hogy ezt te, ügynök létedre, képtelen vagy felfogni,
ez sose fért a fejembe.”

ARTHUR MILLER, *Az ügynök halála* *

* Arthur Miller: *Drámák*. Ford.: Ungvári Tamás. Európa, Budapest, 1974, 151.

Bevezetés

Úgy egy évvel ezelőtt, egy visszatekintésnek álcázott halogató pillanatomban elhatároztam, hogy megnézem, mivel is töltöttem az időmet. Bekapcsoltam a laptopomat, rákattintottam a gondosan szinkronizált, színkódokkal ellátott naptáramra, és megpróbáltam rekonstruálni, valójában mivel is foglalkoztam az elmúlt két hétben. Rendszereztem a megbeszéléseket, utazásokat, étkezéseket és konferenciákat, amelyeken részt vettem. Megpróbáltam összeszedni mindazt, amit olvastam és megnéztem, a személyes találkozásokról nem is beszélve, amelyeket családtagokkal, barátokkal és munkatársakkal folytattam. Végül átolvastam kétheti digitális kommunikációt – 772 emailt, 4 blog-bejegyzést, 86 tweetet és nagyjából tucatnyi sms-t.

Amikor nekiláttam, hogy ezt az információáradatot – ezt a minden tevékenységemről, ezáltal bizonyos értelemben a személyemről készült pointillista stílusban festett önarcképet – áttekintsem, meglepő kép tárult elém: egy értékesítő portréja.

Ugyan nem minibuszokat árulok egy autókereskedésben, és nem járok rendelőről rendelőre, hogy koleszterincsökkentő szereket sózzak a házi orvosokra, mégis – az alváásra, testedzésre és

tisztálkodásra szánt időtől eltekintve – kiderült, hogy a napom nagy részében próbálok meggyőzni másokat, váljanak meg az erőforrásaiktól. Olykor egyenesen arra vetemedem, hogy az általam írt könyveket ajánljam megvételre. Mindez azonban lényegében nem jár közvetlen pénzbevétellel. A vizsgált két hét alatt megpróbáltam rávenni egy magazin szerkesztőjét, hogy ne vesztegessen az idejét egy értelmetlen történetre; egy potenciális üzleti partneremet az együttműködésre; a szervezetet, ahol önkéntesként dolgozom, hogy váltson stratégiát; sőt egy légiutas-kísérőt, hogy az ablak mellől ültessen át a folyosó felőli helyre. Valójában az időm túlnyomó részében nem anyagi jellegű erőforrásokat igyekszem felhajtani, hanem például, hogy rá tudok-e venni vadidegeneket, hogy elolvassanak egy cikket; egy régi barátomat, hogy segítsen megoldani egy problémát; vagy a kilencéves fiamat, hogy edzés után lezuhanyozzon?

Valószínűleg így van ezzel mindenki. Gyanítom, hogy aki a saját naptárbejegyzései mélyére ás, hasonló eredményre fog jutni. Persze, vannak, akik a szó szoros értelmében eladással foglalkoznak – rábeszélnek a meglévő és leendő ügyfeleiket, hogy vásároljanak balesetbiztosítást, tanácsadói szolgáltatást vagy házi készítésű pitét a termelői piacon. Bármilyen döbbenetes, jóval több időt töltünk értékesítéssel a szó tágabb értelmében, mint gondolnánk – meggyőzzük a kollégákat; rábeszéljük a befektetőket; rávesszük a gyereket valamire. Akár tetszik, akár nem, valahol mind értékesítők vagyunk.

A legtöbben egyáltalán nem örülnek ennek a hírnek.

Értékesítő? *Pfuj!* Sokak szemében az értékesítés olyan tevékenység, amely minimális intellektuális kihívással jár – minden hájjal megkent, szívélyeskedő alakoknak való, akiknek elég a boldoguláshoz egy pár kifényesített cipő és egy széles mosoly. Mások szerint dörzsölt fickók vadászterülete, akik szeretik a kockázatos vállalkozásokat, ahol a becsületesség és tisztesség helyett a trük-

közés és átverés a kifizetődő. Megint mások úgy tekintenek rá, mint a vécepucolás szellemi megfelelőjére – szükséges, de kellemtelen és piszkos munka.

Meggyőződésem, hogy mindannyian tévednek.

Ez a könyv az értékesítésről szól, ám eltér minden, korábban ebben a témában írt könyvtől. Méghozzá azért, mert az értékesítés minden szempontból – akár Buickokat próbálunk eladni egy autókereskedésben, akár egy ötlethez keresünk támogatókat egy tárgyaláson – nagyobb változáson ment keresztül az elmúlt évtizedben, mint az azt megelőző száz év során. Az értékesítésről alkotott elképzeléseink nagy része elavult alapokra épül.

A könyv I. részében az értékesítéssel kapcsolatos ismereteink teljes újragondolásának alapelveit ismerhetjük meg. Az I. fejezetből megtudhatjuk, hogy mai digitális világunkban semmi szükség az ügynök haláláról szóló nekrológokra. Az Egyesült Államokban minden 9. munkavállaló azzal keresi a kenyerét, hogy másokat megpróbál rábeszélni a vásárlásra. Még ha okostelefont is árul valaki, és lexikonok helyett a tapasztalatait igyekszik eladni, hagyományos értelemben akkor is értékesítéssel foglalkozik.

Még különösebb azonban a helyzet a többi 8 munkavállaló esetében. Tudniillik, ők szintén egyfajta értékesítéssel foglalkoznak. Igaz ugyan, hogy nem vásárlókat kísérgetnek egy bútortüzetben, részben mégis ún. nem eladásra irányuló értékesítéssel (non-sales selling) keresik a kenyerüket – ahogyan mi mindannyian. Meggyőzünk, rábeszélünk és befolyásolunk másokat azért, hogy megváljanak valamitől, ami az övék, olyasmiórt cserébe, amivel mi rendelkezünk. Ahogyan azt a munka során végzett tevékenységekkel foglalkozó – a maga nemében úttörő – felmérésben bemutatom, munkával töltött időnk több mint 40%-a mások meggyőzéséről szól. Ráadásul mindezt szakmai sikerünk elengedhetetlen részének tekintjük.

A 2. fejezet arra világít rá, hogyan kötöttünk ki ilyen sokan az értékesítési üzletágban. A munkahelyek átalakulásának megértéséhez kulcsfontosságú fogalmak kerülnek terítékre: vállalkozó szellem, rugalmasság, Ed-Med.* Először is a vállalkozó szellem. Látni fogjuk, hogy éppen azok a technológiai újítások könnyítettek meg a kisvállalkozók számára, hogy kereskedéssel foglalkozzanak, amelyek eredeti célja a kereskedők kiiktatása volt. A második lényeges fogalom a rugalmasság. Akár magánzók vagyunk, akár egy nagyobb vállalat alkalmazottai, ahelyett, hogy egyetlen dologgal foglalkoznánk, a legtöbben azzal szembesülünk, hogy a munkánk elvégzéséhez egyre szerteágazóbb készségek szükségesek. Ebbe szinte mindig beletartoznak a hagyományos értékesítés egyes területei, illetve a nem eladásra irányuló értékesítés jelentős része. Végül pedig az Ed-Med. Világszerte a leggyorsabban fejlődő gazdasági ágazatok közé tartoznak az oktatási és az egészségügyi szolgáltatások – ezt a szektort neveztem el Ed-Mednek. Ezekben a területeken dolgozni egyet jelent mások meggyőzésével.

Ha valakinek sikerült felkeltenem az érdeklődését, és hajlandó tovább olvasni, még nem biztos, hogy a végkövetkeztetésem is a kedvére lesz. Hiszen az értékesítő nem kimondottan örvend jó hírnévnek. Gondoljunk csak bele, hány filmben, színdarabban ábrázolják a házaló ügynököt kapzsi csalóként vagy lúzerként. A 3. fejezetben ezekkel a tévhitekkel foglalkozom – különös tekintettel az olyan hozzáállásra, amely szerint az eladás leginkább mások becsapásáról és megtévesztéséről szól. Rámutatok, hogyan tolódtott el a hangsúly, és hogyan jutottunk el a *caveat emptor* („vigyázzon a vevő”), azaz a vevő felelősségére épülő világból a *caveat venditor* („vigyázzon az eladó”), azaz az eladó felelősségére

* Az educational (oktatási), illetve medical (egészségügyi) szavakból alkotott rövidítés. – *A Ford.*

épülő világba – ahol gyakran az őszinteség, becsületesség és átláthatóság az egyetlen járható út.

A II. részben tárgyalt tudományos vizsgálatok rávilágítanak arra a három tulajdonságra, amelyek ma már elengedhetetlenek mások meggyőzéséhez. Az értékesítési üzletág egyik alaptétele sokáig az ABC – Always Be Closing („Mindig megkötni!”) alapelv volt. A II. rész három fejezetében kifejtem az ezt felváltó, új ABC-alapelveket: ráhangolódás (Attunement), könnyedség (Buoyancy) és tisztánlátás (Clarity).

A 4. fejezet témája a ráhangolódás: hogyan kerüljünk harmóniába más személyekkel, csoportokkal és a környezetünkkel? Kutatások sorát idézve vázoló fel a három alapvető szabályt, és elárulom, miért nem az extrovertált emberekből lesznek a legjobb értékesítők.

Az 5. fejezet tárgya a könnyedség: ebben a tulajdonságban egyesül a bátor, határozott szellem és lelkes hozzáállás. Amikor megpróbálunk másokat meggyőzni valamiről, egy tapasztalt értékesítő szavaival élve, „a visszautasítások tengerén” találjuk magunkat. Számos biztosítási ügynök és neves társadalomkutatók vezetnek rá bennünket, mit tegyünk eladás előtt, közben és után, hogy hajónk ne fusson zátonyra ezen a tengeren. Bemutatom azt is, miért nélkülözhetetlen az újfajta értékesítés során, hogy valóban higgyünk is abban, amit eladásra kínálunk.

A 6. fejezet kulcsszava a tisztánlátás: ezzel a képességgel még az áttekinthetetlennek tűnő helyzeteket is világossá tehetjük. Mind a hagyományos, mind a nem eladásra irányuló értékesítés területén köztudottan azok a legsikeresebb eladók, akik gyakorlottak a problémák *megoldásában*. Bebizonyítom, hogy ennél ma már sokkal fontosabb a problémák *megtalálása*. Mások meggyőzésének egyik leghatékonyabb módja, ha olyan kihívásokra mutatunk rá, amelyekről nem is tudták, hogy szembe kell velük nézniük. És kitérek az információkurátor mesterségére –

néhány ügyes megoldással együtt, amelyek segítenek előkészíteni döntéseinket.

Miután az új alapelvek, a ráhangolódás, a könnyedség és a tisztánlátás segítségével elsajátítottuk, hogy milyenek legyünk, a III. részből megtudhatjuk, mit *tegyünk* – azaz megismerhetjük azokat a készségeket, amelyekre a leginkább szükségünk lehet.

A 7. fejezet tárgya a pitch (bemutkozás). Amióta az épületekben megjelentek az első felvonók, a vállalkozók sokszor ún. elevator pitcheket* fogalmaznak meg. Manapság azonban, amikor egyre kevesebb idő jut erre (a liftben utazó emberek leginkább a telefonjukkal vannak elfoglalva), ez az út új lehetőséget kapott. Ebben a fejezetben hat másik módszer kerül bemutatásra, és megtudhatjuk, hogyan és mikor érdemes ezeket bevetni.

A 8. fejezet az improvizációról szól, amelynek lényege, hogy mit tegyünk, ha a tökéletesen ráhangolódott, kellően könnyed és rendkívül érthető bemutatkozásunk végül mégis kudarcba fullad. Egy rutinos improvizátor betekintést nyújt abba, hogyan fejleszthető a meggyőző képesség az improvizációs színház szabályainak követésével.

A 9. fejezet a kiszolgálásról szól. Megismerkedhetünk a hagyományos és a nem eladásra irányuló értékesítés két nélkülözhetetlen alapelvével: üzenetünk legyen személyes, és legyen célja!

A könyv gondolatait még érthetőbbé teszik, és a gyakorlati megvalósítást is segítik azok a módszerek, amelyeket a II. és a III. rész fejezeteinek végén sorolok fel, friss kutatásokra és jól működő tapasztalatokra alapozva. A tippek, gyakorlatok és ajánlott olvasmányok ilyen listái erősen emlékeztetnek a klasz-

* Egy liftezés során, a vállalkozóról, a cégről, a termékről vagy a szolgáltatásról szóló rövid, frappáns bemutatkozás. Bővebben: Peter Coughter: *Pitch – Add el az ötleted egy jó prezentációval!* (*The Art of the Pitch*) Ford.: Bosnyák Edit. HVG Könyvek, Budapest, 2012.

szikus utazó ügynök árumintával teli bőröndjére, ezért ezek a mellékletek egyfajta áruminta-gyűjteménynek is tekinthetők. Remélem, segítenek majd mindenkinek mások hatékonyabb meggyőzésében.

Elsősorban azonban az a célom, hogy teljesen új megvilágításba helyezzem az értékesítés tevékenységét. Ez ugyanis sokkal sürgetőbb, sokkal fontosabb, és a maga nemében sokkal gyönyörködtetőbb dolog, mint gondolnánk. Az a képességünk, hogy rávegyünk másokat arra, hogy elcseréljenek valamit, ami a birtokukban van, valamire, ami a miénk, elengedhetetlen a túlélésünkhöz és a boldogságunkhoz. Mindig fontos szerepet játszott fajunk fejlődésében, életkörülményeink javulásában, és megkönnyítette a mindennapi életünket. Az értékesítés képessége nem valamiféle természetellenes alkalmazkodás a kereskedelem könyörtelen világához, hanem szerves része annak, akik vagyunk. A könyv végére be fogjuk látni, hogy eladni alapvetően emberi dolog.