

# Przedmowa

Oto kolejna książka o tym, jak skutecznie sprzedawać. Co ją odróżnia od ponad tysiąca innych pozycji dotyczących sprzedaży, które opublikowano do tej pory? Dwie cechy:

1. *Dotyczy sprzedaży na dużą skalę.* Niemal wszystkie istniejące książki na temat sprzedaży opisują modele i metody opracowane na podstawie rozmów handlowych dotyczących pojedynczych transakcji o małej wartości. W latach dwudziestych XX wieku E.K. Strong przeprowadził pionierskie badania, w ramach których analizował drobne transakcje handlowe. Na ich podstawie wprowadził do arsenału sprzedawców kilka nowych narzędzi, takich jak prezentowanie cech i korzyści, techniki zamykania, metody odpowiedzi na zastrzeżenia klientów oraz pytania otwarte i zamknięte. Przez ponad 60 lat były one kopiowane, przerabiane i ulepszane z założeniem, że powinny znajdować zastosowanie w odniesieniu do wszystkich rodzajów sprzedaży. Nawet ci nieliczni autorzy, którzy udzielali czytelnikom pewnych rad dotyczących sprzedaży na większą skalę, opierali większość swoich koncepcji na starych modelach. Był to błąd, ponieważ tradycyjne strategie nie są skuteczne w szybko zmieniającym się i coraz bardziej złożonym środowisku współczesnej sprzedaży wysokowartościowej.

Jestem przekonany, że jest to pierwsza książka przedstawiająca całkowicie nowe podejście do sprzedaży na dużą skalę oraz umiejętności, których potrzebujesz, aby odnieść sukces w tej dziedzinie. Jak się

przekonasz, wiele nawyków, które pomagają w skutecznym zawieraniu drobnych transakcji handlowych, stanowi przeszkodę na drodze do poważniejszego sukcesu w dziedzinie sprzedaży o dużej wartości. Wymaga on bowiem zupełnie nowego zestawu umiejętności, które zostaną opisane w niniejszej książce.

2. *Jest oparta na wynikach badań.* To pierwsza publikacja prezentująca wyniki największego przedsięwzięcia badawczego, jakie kiedykolwiek podjęto w dziedzinie sprzedaży i umiejętności zawierania transakcji handlowych. Mój zespół, działający pod szyldem firmy Huthwaite, przeanalizował w ciągu dwunastu lat ponad 35 tysięcy rozmów handlowych, ustalając niepodważalne fakty, o których za chwilę przeczytasz. Istnieje wiele opinii dotyczących sprzedawania różnych rzeczy, ale doskwiera nam deficyt dobrze udokumentowanych faktów. Przeprowadziłem badania opisane w tej książce, ponieważ nie zadowalały mnie opinie. Chciałem dowodów. Dziś, po wykonaniu pracy wartej wiele milionów dolarów, mogę ci zaprezentować dobrze udokumentowane metody zwiększania skuteczności sprzedaży na dużą skalę.

Książka ta jest przeznaczona dla osób, które poważnie traktują zawód handlowca i uważają, że jest to specjalistyczna profesja wymagająca nie mniejszych umiejętności i wiedzy, niż inne zajęcia. Piszę w niej o tym, jak zawierać poważne transakcje – takie, które wiążą się z marżami i wynagrodzeniami atrakcyjnymi dla najwyższej klasy profesjonalistów. W trakcie naszych badań współpracowaliśmy z najsukuczniejszymi sprzedawcami z ponad dwudziestu najlepszych na świecie organizacji handlowych. Obserwując ich w działaniu mogliśmy stwierdzić, co decyduje o ich sukcesie. To właśnie jest tematem niniejszej książki.

Skąd wiadomo, że opisane przeze mnie metody rzeczywiście przyczynią się do zwiększenia twojej efektywności? Jestem tego pewny, a moja pewność wynika z czegoś znacznie bardziej uchwytneho niż nadzieja. Kiedy po raz pierwszy wyodrębniliśmy te metody podczas naszych badań, nie mieliśmy tej pewności. Mimo wszystko uzyskane przez nas wyniki były w dużej części kontrowersyjne i pozostawały w sprzeczności z tradycyjną wiedzą na temat sprzedaży. Poza tym nie wiedzieliśmy, czy metody stosowane przez najlepszych sprzedawców nie będą zbyt trudne dla większości ludzi.

Przez 7 lat trzymaliśmy więc nasze wyniki w tajemnicy, sprawdzając ich praktyczną wartość. W tym czasie przekazaliśmy opisane w tej książce metody tysiącom sprzedawców, bez przerwy poszukując najlep-

szego sposobu przekładania naszej teoretycznej wiedzy o skutecznym sprzedawaniu na proste i praktyczne techniki, dzięki którym każdy mógłby zwiększyć swoją efektywność w dziedzinie sprzedaży na dużą skalę. Zmierzyliśmy wzrost efektywności pierwszego tysiąca osób, które przeszkoliliśmy, porównując wyniki z grupami kontrolnymi w ramach tych samych przedsiębiorstw. Średnio rzecz biorąc, nasi uczniowie generowali przychody ze sprzedaży o 17 procent wyższe niż ich koledzy, których nie szkoliliśmy. W związku z tym nie mam wątpliwości, że ta książka opisuje sprawdzone metody zwiększania efektywności sprzedaży. Już pomogła milionom ludzi osiągnąć sukces w sprzedaży – a teraz może pomóc także tobie.

Ponad 10 tysięcy handlowców z dwudziestu trzech krajów zgodziło się, by badacze z Huthwaite towarzyszyli im w czasie podróży służbowych i obserwowali ich w trakcie rozmów handlowych z klientami. To książka o nich i im dedykowana. Dziękujemy. Jesteśmy także wdzięczni ponad tysiącowi menedżerów do spraw sprzedaży, którzy uczestniczyli w programach badawczych realizowanych przez nas na całym świecie i pomagali w ulepszeniu metod prezentowanych w niniejszej książce.

Powiniem także wspomnieć o ponad stu osobach, które były blisko zaangażowane w same badania i opracowywanie naszych koncepcji. Nie mogę tu wymienić wszystkich, ale specjalne podziękowania należą się Peterowi Honey'emu i Rose Evison, którzy pomagali nam opracować metodologię analizy zachowań wykorzystaną w czasie badań. Mając do dyspozycji solidny fundament metodologiczny, mogliśmy stworzyć instrumenty pomiarowe umożliwiające pierwsze w historii naukowe i ilościowe spojrzenie na rozmowy handlowe. Na osobną wzmiankę zasługuje także Roger Sugden – pierwszy członek zespołu badawczego firmy Huthwaite, który zaprzągnął do pracy nasze nowe metody.

Za pomoc w opracowaniu modelu SPIN dziękuję Simonowi Bailey'emu i Lindzie Marsh, którzy brali udział w jego praktycznym weryfikowaniu. Korzystałem także z pomocy wielu innych współpracowników z Huthwaite. Zaliczają się do nich Dick Ruff i John Wilson, którzy jako doświadczeni trenerzy służyli cennymi radami dotyczącymi sposobu przedstawienia opisanych w tej książce koncepcji. Dziękuję też Joan Costich, która przejrzała rękopis oraz Elaine Ailsworth, która przygotowała ilustracje.

Pośród osób spoza firmy Huthwaite, które także przyczyniły się do powstania tej książki, na szczególne podziękowania zasługują:

Masaaki Imai z Cambridge Corporation, który dostosował nasze modele do warunków fascynującego środowiska handlowego Japonii; Jan van den Berg z McKinsey and Co., który zmusił mnie do wyrażenia tych koncepcji w mniejszej liczbie słów, niż wydawała mi się konieczna; oraz Harry Gaines, którego wyczucie układu tekstu zmieniło oblicze tej książki.

Neil Rackham