

**Anthony Iannarino**

założyciel strony *The Sales Blog*

JEDYNY

# PODREČZNIK SPRZEDAŻY

JAKIEGO POTRZEBUJESZ

***Anthony Iannarino  
należy do najlepszych  
specjalistów  
w świecie sprzedaży.***

Bob Burg,  
autor bestsellera  
*Co-Giver. Lider-rozdawca*

**mt** biznes

Anthony Iannarino

JEDYNY

# PODREČZNIK SPRZEDAŻY

JAKIEGO POTRZEBUJESZ

**Anthony Iannarino  
należy do najlepszych  
specjalistów  
w świecie sprzedaży.**

Bob Burg,  
autor bestsellera  
*Go-Giver. Lider-rozdawca*

Przekład  
Michał Lipa

**mt** biznes

# SPIS TREŚCI

Przedmowa .....	9
Wprowadzenie .....	13

## Część 1

SPOSÓB MYŚLENIA: przekonania i zachowania sprzyjające sukcesowi w dziedzinie sprzedaży .....	27
Rozdział 1	
Samodyscyplina: sztuka zarządzania sobą .....	29
Rozdział 2	
Optymizm: pozytywne nastawienie .....	47
Rozdział 3	
Troska: chęć pomagania innym .....	61
Rozdział 4	
Konkurencyjność: palące pragnienie bycia najlepszym .....	73
Rozdział 5	
Pomysłowość: poszukiwanie drogi lub jej wytyczanie .....	85
Rozdział 6	
Inicjatywa: podejmowanie działań zanim staną się konieczne .....	99

Rozdział 7	
Wytrwałość: pokonywanie oporu .....	111
Rozdział 8	
Komunikacja: słuchanie i łączenie .....	123
Rozdział 9	
Odpowiedzialność: przyznawanie się do wyników .....	137
Rozdział 10	
Opanowywanie elementów nowego sposobu myślenia w celu wywarcia wpływu .....	147

## Część 2

ZESTAWY UMIEJĘTNOŚCI: narzędzia pozwalające odnieć sukces w dziedzinie sprzedaży .....	155
Rozdział 11	
Zamykanie: prośenie o zobowiązania i uzyskiwanie ich .....	157
Rozdział 12	
Poszukiwanie nowych klientów: nawiązywanie relacji i tworzenie możliwości .....	169
Rozdział 13	
Opowiadanie historii: kreowanie wizji i dzielenie się nią .....	183
Rozdział 14	
Diagnozowanie: chęć zrozumienia .....	197
Rozdział 15	
Negocjowanie: tworzenie układów, w których wszyscy zyskują .....	207
Rozdział 16	
Zmysł biznesowy: rozumienie biznesu i tworzenie wartości .....	219

## Spis treści

### Rozdział 17

Zarządzanie zmianami: doprowadzanie do konsensusu i pomaganie innym we wprowadzaniu zmian .....	231
--	-----

### Rozdział 18

Przywództwo: tworzenie wyników wraz z innymi i poprzez innych .....	245
--	-----

### Rozdział 19

Opanowywanie umiejętności w celu wykreowania przewagi konkurencyjnej .....	259
---	-----

Podziękowania i wyrazy wdzięczności .....	267
---	-----

# Przedmowa

W DZIEDZINIE SPRZEDAŻY PANUJE EPIDEMIA O NIESPOTYKANEJ SKALI: wszyscy szukają możliwości pójścia na skróty i szybkiego oraz łatwego osiągnięcia lepszych wyników sprzedażowych. Liderzy sprzedaży i poszczególni handlowcy uganiają się za najnowszymi sztuczkami, narzędziami i procesami w nadziei na znalezienie cudownego leku. Niestety, wielu cieszących się popularnością autorów, blogerów i domniemanych ekspertów od sprzedaży (którzy często są zwykłymi szarlatanami) ochoczo rozpowszechnia pociągające, lecz bezużyteczne bzdury miłe dla ucha leniwych, zdesperowanych sprzedawców, którzy albo się boją, albo nie mają ochoty zrobić tego, co trzeba, żeby odnieść sukces. Niestety, pełni zaangażowania, ambitni sprzedawcy pragnący szlifować swoje rzemiosło także dają się czasem w to wciągnąć.

Na scenę wkracza więc Anthony Iannarino z książką *Jedyny podręcznik sprzedaży, jakiego potrzebujesz*. Niewiele jest takich pozycji oraz autorów gotowych ujawniać niewygodną prawdę. Zamiast mówić to, co chcemy usłyszeć, i wciskać nam kolejny poradnik typu „jak szybko się wzbogacić” albo „jak zrzucić wagę bez ćwiczeń, podważając spożycie węglowodanów”, Anthony obnaża głębsze prawdy o tym, kto, dlaczego i w jaki sposób odnosi największe sukcesy w sprzedaży.

Jeżeli zatem szukałeś prostych rozwiązań, przykro mi: to nie jest książka dla ciebie. Jeśli jednak chcesz się dowiedzieć, co sprawia, że najlepsi zostawiają z tyłu konkurencję, i naprawdę pragniesz stać się rzetelnym profesjonalistą w dziedzinie sprzedaży, odnoszącym rok po roku spektakularne sukcesy, gratuluje! Trafiłeś na właściwego autora i wybrałeś odpowiednią książkę.

Anthony stawia w *Jedynym podręczniku sprzedaży, jakiego potrzebujesz* niezwykle ważne pytanie. Szczerze mówiąc, jest to również jedyne pytanie, które warto zadać: Dlaczego nie-liczna grupa sprzedawców odnoszących ogromne sukcesy regularnie zostawia z tyłu swoich kolegów?

Przez ostatnie pięć lat uważnie śledziłem karierę Anthony'ego i jestem przekonany, że ma on wyjątkowe kwalifikacje i predyspozycje, by odpowiedzieć na to pytanie. Nie do końca wiem, kiedy Anthony śpi. Jest współnikiem i dyrektorem odnoszącej wielkie sukcesy agencji zatrudnienia, szefem niezwykle skutecznego zespołu sprzedawców oraz częstym gościem międzynarodowych konferencji poświęconych sprzedaży. Przy tym wszystkim przez ostatnie kilka tysięcy dni znajdował jakoś czas na codzienne pisanie postów na blog czytany przez dziesiątki tysięcy ludzi.

Anthony zna się na sprzedaży, sprzedawcach oraz kierowaniu sprzedażą i jest wystarczająco odważny, by powiedzieć ci to, co musisz wiedzieć – a nie rzeczy, które chciałbyś usłyszeć. To jedna z niewielu osób na naszej planecie, z których rad w tej dziedzinie korzystam.

Książka opiera się na podstawowym założeniu: wbrew temu, co twierdzą ludzie, którzy osiągają słabe wyniki, sukces w sprzedaży nie jest pokłosiem pomyślnych okoliczności. Można go osiągnąć bez względu na rynek, produkt, firmę czy konkurencję. Wszystko zależy od człowieka – od sprzedawcy.

Co więcej, sukces w dziedzinie sprzedaży nie jest sprawą zagadkową. Właściwie trudno o mniej tajemnicze zjawisko. Wystarczy przyjrzeć się najlepszym sprzedawcom w różnych firmach i branżach. Wszyscy przejawiają w nadmiarze cechy i umiejętności, o których pisze Anthony! To nie przypadek ani zbieg okoliczności; ci wszyscy mistrzowie sprzedaży zdają sobie sprawę z faktu, że to o n i są autorami swojego sukcesu.

Ta książka jest świetnie napisana i cudownie uporządkowana. Część pierwsza dotyczy sposobu myślenia i zachowań mających wpływ na wyniki sprzedaży. Ciekawie jest dowiedzieć się, dlaczego najlepsi regularnie wygrywają, zanim poznamy sposoby ich postępowania. Prawda jest taka, że jeśli nie masz ochoty spojrzeć w lustro i zastanowić się nad elementami opisanymi w części pierwszej, nie ma nawet sensu przechodzić do części drugiej. Najpierw trzeba przyjąć odpowiedni sposób myślenia. Dopiero poznawszy zachowania będące źródłem sukcesu, możemy przejść do rozwijania umiejętności. To podejście sprawdza się w życiu, w relacjach z ludźmi, w sporcie i we wszystkich dziedzinach biznesu, a zwłaszcza w sprzedaży.

Anthony niczego nie ukrywa. Pierwszy rozdział *Jedynego podręcznika sprzedaży, jakiego potrzebujesz* zgłębia niezwykle istotne zagadnienie samodyscypliny i tego, co autor nazywa „zarządzaniem sobą”. Nie próbuj przeskoczyć tego fragmentu ani przejrzeć go pobieżnie. Wiele dalszych elementów opiera się na fundamentach zbudowanych w tym rozdziale.

Po przeczytaniu mistrzowskich wywodów Anthony’ego na temat sposobu myślenia, zawartych w części pierwszej, przejdziesz do poświęconej rozwojowi umiejętności części drugiej, która jest równie ważna, co praktyczna. Choć cechy, postawy i zachowania omówione w części pierwszej stanowią dobry punkt wyjścia do odniesienia sukcesu w sprzedaży, to umiejętności wyłożone w części drugiej są niezbędne do skutecznego



przeprowadzenia kampanii sprzedażowej i odniesienia zwycięstwa. Anthony nie omija żadnego tematu, przyglądając się z bliska wszystkim ważnym elementom, od poszukiwania nowych klientów (nawiązywania relacji) po zamykanie (uzyskiwanie zobowiązań), razem ze wszystkim, co mieści się pomiędzy nimi. Nauczysz się opowiadać lepsze historie i zadawać bardziej wnikliwe pytania, za pomocą których nie tylko odróżnisz się od konkurencji, ale też łatwiej skłonisz klienta do działania. Po lekturze ostatnich rozdziałów wejdiesz na wyższy poziom umiejętności i zwiększysz swoją skuteczność w bardziej złożonej sprzedaży.

Anthony dobitnie stwierdza, że aby odnieść dzisiaj sukces w sprzedaży, nie wystarczy być świetnym sprzedawcą. Trzeba być świetnym biznesmenem. Podaje cenne wskazówki pozwalające zwiększyć zmysł biznesowy i wyróżnić się w oczach klientów. Dbą również o to, by każdy zrozumiał znaczenie budowania konsensusu i nauczył się poruszać w organizacji wymarzonego klienta – nawiązywać kontakty z różnymi interesariuszami i po mistrzowsku rozgrywać sytuację w celu wykorzystania możliwości i osiągnięcia sukcesu.

Jeżeli poważnie podchodzisz do kwestii długookresowej i bardzo wysokiej skuteczności w sprzedaży, przygotuj sobie ulubiony napój, zakreślacz, notatnik oraz długopis i zacznij lekturę. Gwarantuję, że *Jedyny podręcznik sprzedaży, jakiego potrzebujesz* zawiera wszystko to, co musisz wiedzieć, żeby znaleźć się w czołówce.

Życzę udanej transformacji.

**Mike Weinberg**

prezes firmy New Sales Coach i autor książki  
*Sales Management Simplified: The Straight Truth about  
Getting Exceptional Results from Your Sales Team*

# Wprowadzenie

JESTEM SPRZEDAWCĄ Z PRZYPADKU.

Tuż przed ukończeniem szkoły średniej byłem na koncercie świetnej brytyjskiej grupy hardrockowej Whitesnake w Veterans Memorial Auditorium w Columbus w stanie Ohio. Miałem siedemnaście lat i bardzo spodobały mi się reakcje kobiet na widowni na zachowanie lidera grupy Davida Coverdale'a, więc po występie zadzwoniłem do mojego starszego brata Mike'a i powiedziałem mu, że musimy założyć zespół rockowy. Natychmiast!

Nasz zespół nieźle sobie poczynał i po kilku latach grywaliśmy w najlepszych klubach w Columbus. W wieku 21 lat, żądny sławy, ruszyłem do Los Angeles, by zacząć się jako wokalista w nowym zespole. Potrzebowałem jednak stałej pracy, żeby się utrzymać. Ponieważ wcześniej pracowałem jako rekruter w należącej do mojej rodziny agencji pracy tymczasowej, zatrudniłem się w firmie świadczącej podobne usługi w rejonie LA.

Po kilku miesiącach menedżer, który mnie zatrudnił, musiał wyjechać do Nowego Jorku z powodów osobistych, a ja dostałem nowego przełożonego (mało kto lubi takie zmiany). W pierwszym tygodniu w zasadzie mnie ignorował. Obsługiwałem firmy z sektora przemysłu lekkiego, szukając dla nich kandydatów do pracy w magazynie, i – mając przy tym włosy

do połowy pleców – chyba nie wydawałem mu się interesującym partnerem do rozmowy. Zapewne nie wyglądałem na kogoś, kto mógłby się przyczynić do rozwoju biura, którym miał zarządzać.

Pewnego dnia podszedł do mnie niespodziewanie i zapytał: „Co robią sprzedawcy?”

Nie zrozumiałem go, więc rzuciłem sztapową odzywkę na temat dzwonienia do firm i zbierania zamówień.

Zniecierpliwiał się i przeformułował pytanie: „Co robią n a s i sprzedawcy?”

Nagle pojąłem, o co mu chodzi. Doszedł do przekonania, że trzech sprzedawcy zatrudnieni w naszym biurze nie robią zbyt wiele, i prawdę mówiąc, miał rację. Nabrałem wody w usta, bo nie chciałem wydać kolegów. Nie mogłem wiedzieć, że wszyscy trzech zostaną zwolnieni w ciągu miesiąca.

Jestem pewien, że nowy menedżer nie wyrzucił mnie tylko dlatego, że zauważył, jak ciężko potrafię pracować. Nie dość, że wypełniałem zamówienia, to jeszcze sprzedawałem i zdobywałem klientów, mimo że sam nie nazywałem tego sprzedażą.

Po zwolnieniu wszystkich sprzedawców z powodu ich niechęci do wychodzenia w teren i sprzedawania menedżer ponownie do mnie przyszedł. Tym razem położył przede mną kartkę z nazwami kilku klientów. „Kto ich obsługuje?”, zapytał.

Odparłem, że to moi klienci.

„Jak t o b i e udało się ich zdobyć?” W jego głosie pobrzmiwał wyraźny ton krytyki. Wiedziałem, że tak naprawdę myśli: „Jak ktoś o twoim wyglądzie mógł pozyskać takich klientów?”

Powiedziałem: „Po prostu chwytam za telefon i dzwonię do ludzi, żeby się dowiedzieć, czy mogę im jakoś pomóc. Niektórzy mówią, że tak, a wtedy ich odwiedzam. Część składa zamówienia”.

Ponieważ jako młody chłopak pracowałem w rodzinnej firmie, robiłem to, czego się tam nauczyłem: nie zasypiałem gruszek w popiele. Kiedy nie przeprowadzałem rozmów z kandydatami, wydzwaniałem do firm zatrudniających pracowników tymczasowych, aby sprawdzić, czy nie możemy im pomóc.

Mój nowy menedżer sądził, że znalazł nowego sprzedawcę: mnie. Nie byłem jednak zainteresowany. Tak naprawdę wzbriałem się przed tą pracą, ponieważ uważałem, że sprzedawanie to coś, co robi się k o m u ś, a nie d l a k o g o ś i z k i m ś. Z pewnością nie było to w moim odczuciu coś, co przynosiło korzyści temu, komu się sprzedawało.

Znalazłem się jednak pod ścianą. Mój nowy menedżer zagroził, że mnie zwolni, jeżeli nie zgodzę się na pracę w sprzedaży zewnętrznej. Obawiając się braku zatrudnienia i przerażony perspektywą przymusowego powrotu do Columbus, niechętnie zgodziłem się na objęcie stanowiska opiekuna klienta.

Na szczęście mój menedżer okazał się świetnym mentorem i coachem. Jeździł ze mną na moje rozmowy sprzedażowe i zabierał mnie na swoje. Szybko się przekonałem, że w tym, co robi, nie ma żadnej manipulacji ani egoizmu; chodziło mu tylko o poszukiwanie sposobu wsparcia klienta. Kiedy już rozumiałem, że sprzedaż polega na pomaganiu ludziom w uzyskiwaniu rezultatów, których nie mogliby osiągnąć bez mojej asysty, zaczęło mi się to podobać. Razem rozwinęliśmy nasz oddział, zwiększając liczbę sprzedanych godzin pracy z 2 tysięcy do 22 tysięcy tygodniowo, dzięki czemu staliśmy się najszybciej rozwijającym się biurem naszej firmy w całych Stanach Zjednoczonych.

Pracowałem w sprzedaży i byłem liderem grupy rockowej do 1992 roku, w którym doznałem dużego napadu padaczkowego podczas wchodzenia po schodach do mojego mieszkania w Brentwood. Koniec końców wróciłem do Columbus i grałem

jeszcze przez kilka lat, ale gniewni, ponurzy grunge'owcy pod wodzą Nirvany i Pearl Jam zniszczyli swobodnego, imprezowego rocka, którego uwielbiałem.

Choć moja przygoda z muzyką dobiegała końca, podjęta niechętnie kariera w sprzedaży dopiero nabierała tempa. Jak się okazało, pokochałem to zajęcie, ponieważ umożliwiała mi wykazanie się kreatywnością i pomaganie w rozwiązywaniu prawdziwych problemów biznesowych.

Kiedy zrozumiałem, że sprzedaż to moja przyszłość, zacząłem poważnie zgłębiać tę dyscyplinę. Na początku studiowałem ją, aby stać się bardziej profesjonalnym i skutecznym sprzedawcą. Później uczyłem się dalej, żeby być efektywniejszym kierownikiem zespołów sprzedażowych. Teraz kontynuuję studia, aby skuteczniej pomagać innym kierownikom w zwiększaniu efektywności ich zespołów. Piszę te słowa, mając za sobą ponad 25 lat nauki sprzedaży.

Przeczytałem setki książek na ten temat i zgłębiłem wszystkie najważniejsze koncepcje, strategie i taktyki w tej dyscyplinie, niejednokrotnie kontaktując się bezpośrednio z ich twórcami. Miałem też sposobność testować te koncepcje samodzielnie w realnym świecie i w szerszym kontekście organizacji sprzedażowych.

Od samego początku poszukiwałem odpowiedzi na proste, ale zasadnicze pytanie: *Dlaczego nieliczna grupa sprzedawców odnoszących ogromne sukcesy regularnie zostawia z tyłu swoich kolegów?*

Bo przecież tak właśnie jest, prawda? Wszyscy to wiemy. Wszyscy znamy sprzedawców, którzy osiągają nieprzeciętne wyniki, sprzedając koszmarnie drogie towary, na które nie powinno być chętnych, podczas gdy inni ponoszą porażki z najatrakcyjniejszymi produktami na najgorętszych rynkach. W takich firmach jak Google i Apple nawet dzisiaj można zna-

leżć ludzi, którzy nie wyrabiają swoich kwot sprzedażowych. Jest też liczna grupa przedstawicieli handlowych oferujących nudne urządzenia przemysłowe, którzy regularnie przekraczają cele, choć zapewne nigdy nawet nie słyszałeś o ich firmach i produktach.

Zapytam więc ponownie: Dlaczego nieliczna grupa sprzedawców odnoszących ogromne sukcesy regularnie zostawia z tyłu swoich kolegów?

Odpowiedź nie jest taka, jakiej mógłbyś oczekiwać. Sukces w sprzedaży nie wynika z okoliczności. Inaczej mówiąc, nie zależy od produktu, który oferujesz, klienta ani terytorium. Nie zależy od stosowanego procesu sprzedaży ani od dyrektora handlowego w twojej firmie. Oczywiście dobrze jest mieć świetny produkt, szybko rozwijających się klientów i dziewicze terytorium. Skuteczne procesy i mądry przełożony, na którym możesz polegać, także się liczą. Niemniej w każdym kontekście, z jakim się spotykałem, nie brakowało sprzedawców odnoszących sukcesy i takich, którzy ponosili porażkę za porażką.

Aby prawidłowo odpowiedzieć na pytanie, które zadałem, musisz zrozumieć, że skuteczność sprzedaży nie jest wynikiem okoliczności, tylko **i n d y w i d u a l n o ś c i**. Sukces w dziedzinie sprzedaży ma źródło **w t o b i e**. To ty podnosisz słuchawkę i dzwonisz do potencjalnego klienta z nowym pomysłem, nawet jeśli wcześniej tuzin razy odprawił cię z kwitkiem. To ty spotykasz się z klientem twarzą w twarz i razem z nim tworzysz wartość. To ty zabiegasz o wsparcie potrzebne do tego, aby klient mógł uzyskać tę wartość.

Żaden aspekt sukcesu w dziedzinie sprzedaży nie odgrywa tak ważnej roli jak **t y**.

## ROZWIĄZYWANIE RÓWNANIA SPRZEDAŻY

Czego zatem potrzebujesz, aby odnieść sukces – zyskać pewność, że rozwiążesz z powodzeniem równanie sprzedaży?

Tylko trzech rzeczy: sposobu myślenia, zestawu umiejętności i zestawu narzędzi.

Prawdę mówiąc, ukradłem tę trzyczęściową koncepcję mojemu przyjacielowi Gerhardowi Gschwandtnerowi, charyzmatycznemu wydawcy magazynu „Selling Power” i jednemu z najbardziej dociekliwych i myślących ludzi w świecie sprzedaży, jakich znam. Nie wiem, gdzie Gerhard wpadł na trop tego niezwykłego tria, ale gdy tylko o nim usłyszałem, od razu wiedziałem, że to struktura, której potrzebuję.

Sprzedawcy przede wszystkim muszą się cechować odpowiednim sposobem myślenia: właściwym zestawem przekonań i postaw. Następnie potrzebują odpowiedniego zestawu umiejętności, umożliwiającego robienie tego wszystkiego, co robią dobrzy handlowcy – poszukiwanie nowych klientów, uzyskiwanie zobowiązań i tworzenie wartości dla potencjalnych nabywców. Nie mogą się także obyć bez właściwych narzędzi, których zbiór zawiera skrypty, instrukcje postępowania, udokumentowane procedury i metodologie sprzedaży. (Zestawy narzędzi są w dużym stopniu dostosowane do potrzeb konkretnej firmy i wykraczają poza zakres niniejszej książki). Sprzedawcy potrzebują tych trzech rzeczy w tej właśnie kolejności: sposobu myślenia, zestawu umiejętności i zestawu narzędzi. W niniejszej książce skupię się wyłącznie na sposobie myślenia i zestawie umiejętności.

Książka, którą trzymasz w rękach, nie przypomina żadnego innego podręcznika sprzedaży. Nie jest oparta na wynikach szeroko zakrojonych, kosztownych badań przeprowadzonych przez globalną firmę doradczą. Nie jest poświęcona procedu-

rom i metodologiom sprzedaży, mimo że publikacje zawierające informacje o nich są niezwykle przydatne. Nie opisuje też moich doświadczeń i przygód w świecie sprzedaży (choć znajdziesz na jej kartach kilka krótkich anegdot). Jest w niej jednak mowa o t o b i e: o sposobie myślenia i zestawie umiejętności, jakich potrzebujesz, żeby odnieść sukces.

Ta książka jest w istocie swego rodzaju przewodnikiem. Napisałem ją dla sprzedawców żywo zainteresowanych doskonaleniem siebie i poprawianiem osiąganych wyników. Chciałem również zaoferować menedżerom ds. sprzedaży wiedzę potrzebną do szybkiego i łatwego identyfikowania wyzwań, przed jakimi stają członkowie ich zespołów. Wierzę, że menedżerowie skorzystają z nakreślonej tu struktury, żeby pomóc sprzedawcom, którym mają zaszczyt służyć i przewodzić.

W pierwszej części książki nie ma nawet słowa o tym, jak sprzedawać. Skupiam się w niej na cechach osobowości niezbędnych do odniesienia sukcesu w sprzedaży. Warto zauważyć, że „kto” jest ważniejsze od „jak”. Nie wiem, czy autor jakiegokolwiek innej książki o sprzedaży skupił się w pierwszej kolejności na sposobie myślenia, ale wiem, że bez odpowiedniego nastawienia mentalnego żadne umiejętności sprzedażowe nie będą w pełni przydatne – o ile w ogóle są użyteczne.

W drugiej części zajmę się umiejętnościami niezbędnymi do skutecznego prowadzenia sprzedaży w dzisiejszych czasach, ale nie w o d e r w a n i u od sposobu myślenia, lecz r a z e m z nim. Inaczej mówiąc, przedstawię niezbędne pierwiastki sukcesu w dziedzinie sprzedaży.

Po przeczytaniu książki i zastosowaniu w praktyce tego, czego się nauczysz, znajdziesz się na dobrej drodze do rozwinięcia cech i postaw czyniących z ciebie człowieka, od którego warto kupować. Ponadto lepiej zrozumiesz umiejętności potrzebne do kreowania wartości dla klientów. Dzięki połączonej



sile cech sprzyjających odniesieniu sukcesu i wysoko rozwiniętych umiejętności sprzedażowych będziesz mógł tworzyć więcej możliwości. Częściej też będziesz odnosił sukcesy.

## PIERWIASTKI SUKCESU W DZIEDZINIE SPRZEDAŻY

Prawdopodobnie pamiętasz z lekcji chemii w szkole układ okresowy pierwiastków. W pierwszej opublikowanej wersji układu, stworzonej w 1869 roku przez rosyjskiego chemika Dmitrija Mendelejewa, znajdowały się 63 znane ówczesnie pierwiastki. Kiedy piszę te słowa, jest ich już 118. Nie wiemy, jakie nowe pierwiastki zostaną odkryte lub sztucznie wytworzone w przyszłości.

Pomimo mojej ograniczonej wiedzy w zakresie chemii wierzę, że układ okresowy pierwiastków jest bardzo dobrą metaforą koncepcji opisanych w niniejszej książce, ponieważ pierwiastki w nim ujęte tworzą całą materię, z której zbudowany jest nasz wszechświat. Układ zawiera wszystko, z czego jesteśmy stworzeni i co możemy stworzyć. Podobnie jak nasz fizyczny świat, sukces w dziedzinie sprzedaży także jest zbudowany z możliwych do zidentyfikowania pierwiastków. Moim celem podczas pisania tej książki było ich rozpoznanie, uszeregowanie pod względem ważności i ułatwienie ci samodzielnego tworzenia kolejnych. Powziąłem ambitny zamiar, chcąc przyczynić się do tego, abyś osiągnął ogromny, przyspieszający karierę wzrost wyników sprzedaży. Inaczej mówiąc, chcę ci pomóc w przekształceniu twojego sprzedażowego świata w najbardziej owocny sposób.

Dokonom tego, używając 17 pierwiastków ze sprzedażowego układu okresowego: pierwiastków składających się na sposób myślenia sprzedawcy oraz na jego umiejętności. Jeżeli

opanujesz je po mistrzowsku i wykorzystasz do przemienienia siebie, będziesz miał wszystko, czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w dziedzinie sprzedaży.

Nie będzie to jednak tak proste, jak nauczenie się na pamięć listy zagadnień. Nie zmienisz się z dnia na dzień. To będzie wymagało czasu i wysiłku. Pewną poprawę wyników sprzedaży zauważysz natychmiast, ale opanowanie 17 pierwiastków sukcesu w dziedzinie sprzedaży wymaga pracy trwającej przez cały okres kariery zawodowej. Co więcej, podobnie jak układ okresowy pierwiastków chemicznych, sprzedażowy układ okresowy też nie jest niezmienny. Zawód sprzedawcy przez cały czas się rozwija. Pierwiastki sukcesu w dziedzinie sprzedaży będą ewoluowały razem z naszym światem i jest bardzo prawdopodobne, że z czasem będą się pojawiały nowe.

Jak się zapewne domyślasz, w sprzedażowym układzie okresowym znajdują się pierwiastki należące do dwóch kategorii: zachowania (sposób myślenia) i zestawy umiejętności. Pierwsza kategoria zostanie omówiona w części pierwszej, a druga – w drugiej.

## **CZĘŚĆ 1. SPOSÓB MYŚLENIA: PRZEKONANIA I ZACHOWANIA SPRZYJAJĄCE SUKCESOWI W DZIEDZINIE SPRZEDAŻY**

W części pierwszej zajmę się dziewięcioma pierwiastkami dającymi możliwość kreowania wartości oraz będącymi źródłem umiejętności postępowania z ludźmi, które są niezbędne do osiągnięcia wyjątkowych wyników. Te pierwiastki s p o s o b u m y ś l e n i a stanowią fundament zdolności wpływania na potencjalnych klientów.

W rozdziale 1, zatytułowanym „Samodyscyplina: sztuka zarządzania sobą”, przeczytasz o tym, jak dotrzymywać najważniej-

szych zobowiązań: tych podejmowanych wobec siebie samego. Wszystkie 17 pierwiastków sukcesu w dziedzinie sprzedaży – inaczej mówiąc, wszystko, co robisz – wymaga samodyscypliny.

Z rozdziału 2, noszącego tytuł „**Optymizm: pozytywne nastawienie**”, dowiesz się, jak zachować optymistyczne, pozytywne nastawienie pomagające innym ludziom uwierzyć, że mogą poprawić swoją sytuację i oczekiwać lepszej przyszłości. Optymizm zwiększa także twoją odporność w obliczu nieuchronnych wyzwań i strat będących nieodłączną częścią sprzedawania.

Rozdział 3, zatytułowany „**Troska: chęć pomagania innym**”, przedstawia nowe sposoby używania troski jako źródła przewagi strategicznej w dziedzinie sprzedaży. Dowiesz się także, dlaczego nie ma sprzeczności między troską a skutecznym sprzedawaniem.

W rozdziale 4, zatytułowanym „**Konkurencyjność: palące pragnienie bycia najlepszym**”, popracujesz nad roznieceniem w sobie ognia konkurencji. Rozwiniesz swoje mocne strony, zminimalizujesz słabości i nauczysz się brać udział w grze o sumie zerowej (w której może być tylko jeden zwycięzca).

W rozdziale 5, noszącym tytuł „**Pomysłowość: poszukiwanie drogi lub jej wytyczanie**”, zajmiemy się pierwiastkiem o fundamentalnym znaczeniu. Dowiesz się z niego, jak uruchomić swoją wyobraźnię i kreatywny geniusz oraz jak rozwijać pomysły pozwalające rozwiązywać problemy klientów. Nauczysz się także wykorzystywać nowo rozwiniętą zaradność podczas stawiania czoła wyzwaniom związanym z poszukiwaniem nowych klientów i zdobywaniem zamówień.

Z rozdziału 6, zatytułowanego „**Inicjatywa: podejmowanie działań zanim staną się konieczne**”, dowiesz się, dlaczego bycie proaktywnym jest bardzo ważne dla skutecznej sprzedaży, dlaczego jest fundamentem poszukiwania nowych nabywców i dlaczego twoi istniejący klienci takiej postawy od ciebie ocze-

kują. Rozprawisz się z poczuciem samozadowolenia i zastąpisz je zdolnością bycia proaktywnym, zaangażowanym i innowacyjnym.

W rozdziale 7, zatytułowanym „Wytrwałość: pokonywanie oporu”, przeczytasz o tym, jak postępować w czasie długotrwałych zabiegów o klienta. Dowiesz się, jak przez dłuższy czas starać się o nawiązanie współpracy bez tracenia zapału i bez narzucania się nabywcom. Staniesz się bardziej zawzięty, ale twoi klienci będą ci za to wdzięczni.

Rozdział 8, noszący tytuł „Komunikacja: słuchanie i łączenie”, to kurs rozwoju umiejętności słuchania i rozumienia klienta, a następnie wyjaśniania swoich pomysłów. W każdej relacji sprzedażowej prawdziwe działanie zachodzi między nabywcą a sprzedawcą i jest możliwe tylko dzięki jednoznacznej komunikacji.

W rozdziale 9, zatytułowanym „Odpowiedzialność: przyznawanie się do wyników”, zgłębisz sposób myślenia niezbędny do działania na rzecz klientów. Dziś nie wystarczy już dostarczyć produkt klientowi i zapomnieć o nim. Rozwiązanie, które sprzedasz, będzie musiało sprostać wyzwaniom, a twoi klienci oczekują, że weźmiesz za to odpowiedzialność. Jesteś odpowiedzialny za to, co sprzedajesz. Ten rozdział zawiera plan działania potrzebny do zapewnienia zadowolenia klientom.

Rozdział 10, „Opanowywanie elementów nowego sposobu myślenia w celu wywarcia wpływu”, stanowi podsumowanie pierwszych dziewięciu pierwiastków oraz, co najważniejsze, wyjaśnia, dlaczego rzeczywiste wywieranie wpływu w sprzedaży nie jest efektem stosowania odpowiedniej taktyki. Jest bowiem pochodną charakteru sprzedawcy. Dowiesz się, w jaki sposób rozwój wszystkich dziewięciu cech może uczynić z ciebie kogoś, od kogo warto kupować – sprzedawcę pomagającego klientom w podejmowaniu działań.

## CZĘŚĆ 2. ZESTAWY UMIEJĘTNOŚCI: NARZĘDZIA POZWALAJĄCE ODNIEŚĆ SUKCES W DZIEDZINIE SPRZEDAŻY

Druga część książki jest poświęcona ośmiu zestawom umiejętności sprzyjających odniesieniu sukcesu w dziedzinie sprzedaży i pozwalających tobie oraz twojej firmie wyróżnić się w oczach klientów na tle konkurencji.

Tematem rozdziału 11 jest „Zamykanie: proszenie o zobowiązania i uzyskiwanie ich”. Aby sprzedawać skutecznie, musisz umieć prosić o zobowiązania i uzyskiwać je. Nauczysz się pozyskiwać wszystkie niezbędne zobowiązania klienta, zaczynając od pierwszego (zobowiązania do poświęcenia czasu), kończąc na ostatnim (zobowiązaniu do nawiązania współpracy). Potrzeba ich uzyskiwania od jakiegoś czasu nabiera coraz większego znaczenia, w miarę jak sprzedaż staje się coraz bardziej złożona i wymaga zobowiązań ze strony coraz większej liczby ludzi.

„Poszukiwanie nowych klientów: nawiązywanie relacji i tworzenie możliwości” to tytuł rozdziału 12. Jeżeli jesteś sprzedawcą już od jakiegoś czasu, wiesz, że otwieranie sprzedaży stało się ważniejsze od jej zamykania. Z tego rozdziału dowiesz się, jak rozwinąć swoją zdolność skutecznego poszukiwania nowych klientów oraz zwiększyć swoją chęć robienia tego.

Dzięki lekturze rozdziału 13, „Opowiadanie historii: kreowanie wizji i dzielenie się nią”, opanujesz sztukę pisania historii klientów razem z nimi. Nauczysz się obsadzać klientów w roli bohaterów ich własnych opowieści, w których będziesz odgrywał rolę przewodnika i partnera. Dowiesz się także, jak snuć lepsze, bardziej fascynujące historie dotyczące waszej wspólnej przyszłości.

Zanim jednak będziesz mógł opowiedzieć taką historię, musisz się dowiedzieć, gdzie jest twój potencjalny klient i gdzie

chce się znaleźć. Po przeczytaniu rozdziału 14, „Diagnozowanie: chęć zrozumienia”, będziesz wiedział, jak odkryć prawdę o wyzwaniach stojących przed klientami i zadawać pytania, za pomocą których wyróżnisz się i skłonisz ich do działania.

Rozdział 15, „Negocjowanie: tworzenie układów, w których wszyscy zyskują”, wyjaśnia, w jaki sposób możesz zyskać pewność, że klient odniesie korzyść w wyniku zakupu, a ty uzyskasz oczekiwaną wartość.

Kolejne trzy rozdziały są poświęcone zestawom umiejętności wyższego rzędu. Nigdzie indziej nie znajdziesz zagadnień będących ich tematem opisanych w sposób, w jaki są omówione w niniejszej książce. Nawet autorzy aktualnych badań dotyczących sprzedaży nie skupiają się zbyt na tych tematach. W przeszłości nie zawsze były one ważne, ale obecnie mają krytyczne znaczenie. Ponieważ potrzeby klientów stają się coraz bardziej złożone i skomplikowane, musimy rozwijać nowe umiejętności, żeby skutecznie kreować wartość. Trochę trudniej je opanować niż te, którym poświęcone były poprzednie rozdziały. Będziesz musiał oprzeć się na wszystkim, czego się do tej pory nauczyłeś, żeby osiągnąć w nich biegłość.

Rozdział 16, „Zmysł biznesowy: rozumienie biznesu i tworzenie wartości”, wyjaśnia, dlaczego zmysł biznesowy jest dziś ważniejszy niż zmysł sprzedaży. Dowiesz się z niego, jak rozwijać pomysły, spostrzeżenia i wiedzę sytuacyjną, aby stać się użytecznym i ważnym twórcą wartości dla klientów.

W rozdziale 17, zatytułowanym „Zarządzanie zmianami: doprowadzanie do konsensusu i pomaganie innym we wprowadzaniu zmian”, przeczytasz o tym, jak zarządzać relacjami z interesariuszami w celu przewyciężenia *status quo*. To przewodnik po kreowaniu i wprowadzaniu zmian.

Tematem rozdziału 18 jest „Przywództwo: tworzenie wyników wraz z innymi i poprzez innych”. Dowiesz się z niego, że

„przywódca” to nie nazwa stanowiska, lecz ważna rola wymagająca odpowiedzialności. A ponieważ jesteś odpowiedzialny za osiągnięcie wyników, musisz być przywódcą nie tylko swojego zespołu, ale także klientów.

W ostatnim rozdziale, noszącym tytuł „Opanowywanie umiejętności w celu wykreowania przewagi konkurencyjnej”, znajdziesz odpowiedź na najtrudniejsze pytanie zadawane przez potencjalnych klientów: „Dlaczego miałbym coś od pani/pana kupić?”. W tym rozdziale wszystkie pierwiastki zostaną ze sobą powiązane i stworzą strukturę, która pomoże ci w prowadzeniu sprzedażowej gry. Przekonasz się, że nigdy wcześniej nie byłeś lepiej przygotowany, bardziej pewny siebie i zdolny do kreowania wartości dla klientów oraz zdobywania ich zamówień.

Wiem, że nie możesz się już doczekać początku lektury i zapoznania się ze wszystkimi pierwiastkami. Najpierw jednak muszę zdefiniować termin, którym często posługuję się w tej książce: „wymarzony klient”.

Wymarzony klient to potencjalny nabywca, dla którego możesz wykreować zapierającą dech w piersiach, oszałamiającą, powalającą wartość i który pozwoli ci zatrzymać jej część w postaci zysku.

Jeżeli chcesz odnieść sukces w dziedzinie sprzedaży, musisz skupić się na potencjalnych klientach stojących przed dokładnymi takimi wyzwaniami, jakie potrafisz w wyjątkowy sposób rozwiązać, co czyni cię idealnym partnerem do współpracy.

Naprawdę bardzo mi zależy, żebyś poświęcał czas i energię na obsługę wymarzonych klientów, ponieważ relacje z nimi mogą być źródłem ponadprzeciętnych wyników. Czasem piszę także o potencjalnych nabywcach lub istniejących klientach. Zawsze będziesz musiał poszukiwać nowych klientów i obsługiwać istniejących, ale to nie znaczy, że nie powinieneś się skupiać na tych wymarzonych!

**Wbrew temu, co twierdzą ludzie, którzy uzyskują słabe wyniki, sukces w sprzedaży nie jest następstwem pomyślnych okoliczności. Można go osiągnąć bez względu na rynek, produkt, firmę czy konkurencję. Wszystko zależy od człowieka – od sprzedawcy.**

Książka, którą trzymasz w rękach, nie przypomina żadnego innego podręcznika sprzedaży. NIE jest oparta na wynikach szeroko zakrojonych, kosztownych badań przeprowadzonych przez globalną firmę doradczą. NIE jest poświęcona procedurom i metodologiom sprzedaży, mimo że pozycje zawierające informacje o nich są niezwykle przydatne. NIE opisuje też doświadczeń i przygód autora w świecie sprzedaży (choć znajdziesz na jej kartach kilka krótkich anegdot). Jest w niej jednak mowa o TOBIE – o sposobie myślenia i zestawie umiejętności, których potrzebujesz, żeby odnieść sukces.

Anthony Iannarino zamiast mówić to, co chcemy usłyszeć, i wciskać nam kolejny poradnik typu „jak szybko się wzbogacić” albo „jak rzucić wagę bez ćwiczeń, podważając spożycie węglowodanów”, skupia się na tym, co łączy wszystkich skutecznych sprzedawców na świecie, bez względu na branżę i organizację, w której pracują: na ich cechach osobowości oraz posiadanych umiejętnościach. Opisuje szczegółowo dziesięć takich cech i umiejętności najwybitniejszych sprzedawców, w tym:

**samodyscyplina**, czyli dotrzymywanie zobowiązań podejmowanych wobec siebie i innych;

**odpowiedzialność**, czyli przyznawanie się do uzyskiwanych wyników;

**konkurencyjność**, czyli otwartość na rywalizację zamiast strachu przed nią;

**pomysłowość**, czyli umiejętność tworzenia wyjątkowego rozwiązania na bazie wyobraźni, doświadczenia i wiedzy;

**opowiadanie historii**, czyli budowanie mocnych relacji poprzez prezentowanie opowieści, w których klient jest bohaterem, a sprzedawca jego przewodnikiem;

**diagnozowanie**, czyli zagłębienie pod podszewkę rzeczywistości w celu zrozumienia prawdziwych wyzwań i potrzeb klienta.

Kiedy już poznasz najważniejsze strategie zaprezentowane przez Iannarino, będzie ci znacznie łatwiej wybrać konkretne taktyki sprzedaży twojego produktu swoim klientom.

Bez względu na to, czy obsługujesz wielkie korporacje, małe firmy, czy klientów indywidualnych, będziesz raz po raz wracał do tej książki po sprawdzoną wiedzę, wypróbowane strategie i naprawdę użyteczne wskazówki.

Patroni:

**MARKETER+**

SZEF  
**SPRZEDAŻY**

ISBN 978-83-8087-380-3



Cena 49,90 zł  
MT17137