

PETR HRUBÝ

BRIAN TRACY

JAK MNOHEM LÉPE



PRODÁVAT

Osvědčené metody a techniky prodeje
používané nejlepšími obchodníky

Petr Hrubý
Brian Tracy

Jak mnohem lépe prodávat

Osvědčené metody a techniky prodeje používané nejlepšími obchodníky

BizBooks, Brno
2014

Jak mnohem lépe prodávat

Petr Hrubý, Brian Tracy

Překlad: Tomáš Hlaváč

Odborná korektura: Jana Čapková

Obálka: Petr Holub

Odpovědný redaktor: Lenka Čížková

Technický redaktor: Jiří Matoušek

© 1995 by Brain Tracy

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0035-3

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2014 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 18435.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání v nakladatelství BizBooks


ALBATROS MEDIA a.s.

PODĚKOVÁNÍ

Tato kniha slučuje nejlepší myšlenky, techniky a strategie, které jsem se naučil a také vyzkoušel za celou svou třicetiletou kariéru.

Cítím se tedy vděčen a zavázán tisícům profesionálních prodejců, s nimiž jsem měl možnost po ta léta spolupracovat a něco se od nich naučit.

Předmět prodeje zahrnuje celé spektrum lidského chování od psychologie, ekonomie, teorie přesvědčování a prodeje až k rozvoji osobnosti a všechny druhy komunikace. Lidí, od nichž jsem se učil, je příliš mnoho, než abych je všechny vyjmenovával jednotlivě, ale oni o tom vědí.

Obzvláště chci poděkovat Danu a Kerimě Brattlandovým, svým drahým přátelům a partnerům, kteří mi celá léta pomáhali šířit tisícům profesionálů mé semináře o tom, jak prodávat. Ze stejných důvodů patří stejný dík mým přátelům a obchodním spolupracovníkům Tomu Gundrumovi, Jimu Kaufmanovi, Ronu Marksovi, Brianu Dodgeovi a jedinečnému Charlesi Whitnellovi z Nashvillu.

Velikánský dík dlužím také svým přátelům a spolupracovníkům, kteří se mnou po ta léta pracovali na vybrušování tohoto materiálu a našich výcvikových programů. Rád bych poděkoval Vossovi a Robině Grahamovým, Stevovi a Dianě Munteanovým, Jeffovi Gardnerovi, Montovi a Kathy Lewisovým, Miku Pastorovi, Cynthii Forbesové, Brooke Bovové, Chucku Suterovi, Nicku Rooseveltovi, Cliffu Hurstovi, Davidu Pembertonovi, Danau Kirbymu, Mary Jane Arnoldové, Johnu Carrolovi, Toni Harkins-Taylorovi, Donu Klassenovi, Marku Laughranovi, Kathy McGovernové, Tomu Russelovi a Daleu Wernetteovi.

Mezinárodní držitelé mých koncesí mají za sebou výjimečnou práci, když tento materiál a naše výcvikové programy tvořivě přeložili a přizpůsobili cizím jazykům a kulturám. Obzvláště bych chtěl poděkovat těmto: Ib Moller a Paul Fergus (Kanada), Calos Dias (Latinská Amerika), Sune Gellberg (Švédsko), John a Imelda Butlerovi (Irsko), José Marques, Pedro Donioso, Pedro Matos, Tony Paulo a Vincenzo Rodrigues (všichni Portugalsko), Thom a Beverley Shieldsovi (Nový Zéland), Bill Natsume (Japonsko a Tchaj-wan), Robert Yu (Tchaj-wan), Cosimo Chiesa de Negri a Emilio Duro Pamies (Španělsko),

Thrainn Kristjansson a Fanny Jonmundsdottir (Island), Enrico Masserini a Carla Cecere (Itálie), David Cheung (Hongkong).

Nakonec a snad i nejvíce ze všech si zaslouží můj dík i má báječná agentka Margret McBrideová, a sice za svůj vklad do věci, svou radu a pomoc při psaní, dále pak můj vynikající vydavatel Bob Bender (Simon & Schuster), má odpovědná redaktorka Gypsy da Silvaová (Simon & Schuster) a její vždy skvělý a pozoruhodný redaktor Fred Chase.

Vám všem vyjadřuji tímto svůj nejhlubší vděk a dík za vše, co jste učinili, aby tato kniha spatřila světlo světa.

*Mým báječným dítkám
Christině, Michalovi, Davidovi a Catherině,
nejznamenitějším prodejcům, jaké jsem kdy poznal.*

*O péči, komunikaci, přesvědčování a důležitosti vztahů
jsem se naučil od vás víc než od všech ostatních dohromady.*

PŘEDMLUVA

Rád navštěvuji knihkupectví. Nedávno jsem si při procházení regálů s knihami rozdělenými podle témat a žánrů všiml, že bezkonkurenčně největší prostor v nich zabírají knihy o „motivaci“ a managementu, což mě zaujalo. Nejprve mě překvapilo zjištění, že co do množství titulů překonávaly historickou faktografií, životopisy, a dokonce i zamilované romány pro ženy. Pak jsem si ale uvědomil, že právě motivace, prodej a management jsou témata, která silně rezonují pracovním životem statisíců lidí v České republice. Jsou to zároveň oblasti, ve kterých řada lidí opakovaně nenachází tu pravou cestu a snaží se mnohdy už léta přijít na to, kudy vede ten správný směr.

Pro laika je extrémně těžké se zorientovat v množství titulů, které se na trhu vyskytují. Mnoho knih má opravdu co nabídnout. Pro mě osobně mají tu největší „sílu“ knihy Briana Tracyho, který dal obrovský vklad know-how do mého podnikání nejen díky svým knihám, ale také díky několika osobním setkáním. Tracyho knihy jsou velmi oblíbené také v naší společnosti Broker Consulting, ve které nyní pracuje zhruba 1 200 profesionálních obchodníků – finančních konzultantů. Nejvíce asi ta, kterou právě držíte v rukou.

Kniha *Jak mnohem lépe prodávat* shrnuje vše podstatné, co potřebuje obchodník vědět, aby mohl být na svém trhu úspěšný. Nezabývá se pouze technikami, ale ukazuje celou škálu oblastí, které tvoří střípky mozaiky úspěšného prodeje v tom nejpozitivějším smyslu slova. Ukazuje, jak důležité je pochopit potřeby klienta, ale zároveň dává návody, jak se neprodávat pod cenou. Ukazuje, jak pracovat sám se sebou a zlepšovat se v jednotlivých oblastech osobního rozvoje.

V čem tkví tajemství Briana Tracyho? Proč jsou jeho knihy tak úspěšné nejenom u nás, ale po celém světě? Odpověď získáte, když se s Brianem osobně setkáte. Brian Tracy je profesionál, kterého zrodila praxe. Sám je úspěšný obchodník a leader. Své práci se věnuje na sto procent. Již několikrát jsme měli příležitost ho pozvat k nám do České republiky, aby pro nás uspořádal seminář. Vždy byl špičkově připravený a sklídl bouřlivý potlesk. Když jsme pak při jedné z jeho milých návštěv jeli po Vltavě výletní lodí, ochotně pohovořil s každým, kdo měl zájem, a podělil se o své know-how. O čem píše, to také dělá. A jeho prezentace je díky tomu extrémně přesvědčivá.

Brian Tracy popisuje věci ohledně prodeje velmi srozumitelně, dá se říct jednoduše. Přesto vám doporučuji, abyste knihu *Jak mnohem lépe prodávat* nečetli jako román. To znamená jednou a pak ji odložili do knihovny. Naopak, kniha může být neslábnoucím zdrojem inspirace. Mnoha našim konzultantům se osvědčilo, když si při prvním čtení vyznačili nejdůležitější věci a uvedli je do praxe. Po čase se ke knize vrátili. Najednou v ní našli věci, které jim při prvním čtení unikly. To je efekt, který nastává, když se jako obchodník zlepšujete, když rostete. Otevírá se před vámi obrovské pole znalostí, vědomostí a hlavně dovedností.

Znám špičkové obchodníky, kteří tuto knihu čtou již poněkolikáté během posledních pěti let. Dobrých pokroků můžete ale dosáhnout pouze ve chvíli, kdy své vzdělání spojíte s praxí. Jakýkoliv obchod stojí na umění jednat s lidmi. S čím větším množstvím lidí budete jednat, tím lepším obchodníkem budete. A jak píše Brian Tracy, můžete se ve vašem oboru stát i jedním z nejlepších obchodníků v Evropě. Je to reálné. A závisí to jen na vás.

Klíčem k tomu, aby se kdokoliv z nás mohl stát jedním z nejlepších ve svém oboru, je neustálé zlepšování sebe sama. I malý rozdíl ve vašich schopnostech oproti tomu, co je na trhu běžné, může vést k výrazně lepším výsledkům. Proč tedy tolik lidí svých vysněných výsledků nakonec nedosáhne? Příčin může být mnoho. Málo prodejních aktivit, slabé studium, nedostatek disciplíny, nedostatek vnitřní motivace. Ti nejlepší obchodníci mají zdravé sebevědomí, ale umějí si přiznat, že mohou využít řadu příležitostí ke zlepšení. Zkrátka a dobře nemyslí si o sobě, že jsou dokonalí, a hledají možnosti, jak se posunout dál. Několik mých blízkých kolegů čte knihu každý den už řadu let. Mají pro tuto činnost speciálně vyhrazený čas. Jejich pracovní výsledky jsou bez přehánění fenomenální. Když věnujete svému rozvoji pravidelně každý den několik desítek minut, kolik času to je za rok nebo za pět let? Je to čas, který dokáže odlišit ty nejlepší od průměru.

Doufám, že vám setkání s proslulým školitelem leadrů Brianem Tracym a jeho knihou *Jak mnohem lépe prodávat* pomůže stejně dobře jako lidem v mém okolí a posunete se díky ní výrazně kupředu, ať už jste na jakémkoli levelu.

—Petr Hrubý, generální ředitel Broker Consulting

OBSAH

Úvod	10
1. Psychologie prodeje	18
2. Rozvoj osobních schopností	38
3. Osobní strategické plánování pro profesionály v prodeji	62
4. Jádro prodeje	88
5. Profese prodejce	124
6. Jak motivovat lidi ke koupi	148
7. Jak ovlivnit rozhodnutí o koupi	170
8. Jak hledat nové zákazníky: jak naplnit svoji prodejní síť	192
9. Jak dělat účinné prezentace	230
10. Jak uzavírat obchod: koncovka prodeje	270
Příloha A: Brian Tracy – řečník, konferenciér, učitel na seminářích	310
Příloha B: Brian Tracy International	311
Příloha C: Moderní strategie prodeje	316
REJSTŘÍK	318

ÚVOD

Tato kniha přispěje víc než kterákoliv jiná kniha nebo článek, který jste četli, ke zvýšení vašeho prodeje. Byla napsána na základě více než třicetiletých zkušeností s přímým prodejem zboží. Vše, co tato knížka obsahuje, bylo prověřeno a vyzkoušeno pravou zkouškou ohněm při skutečném prodávání. Tisíce prodejců ze stovek různých oblastí obchodu a průmyslu tyto myšlenky, metody a techniky využívají jako odrazový můstek k výšinám, kde se nacházejí jen špičkoví prodejci.

Po mnoha letech přímého prodeje jsem v roce 1981 těmto metodám začal vyučovat prodejce na svých živých seminářích. Posluchači si tyto semináře oblíbili natolik, že výsledky na sebe nenechaly dlouho čekat. Nahrál jsem program na audiokazetu a sestavil tak sérii zvanou *Psychologie prodeje* (*The Psychology of Selling*). Tento program na šesti kazetách vydala firma Nightingale-Conant Corporation z Chicaga a dodneška prodala více než 200 000 kompletů, což z něj při 70 dolarech za kus činí nejprodávanější program na téma prodeje v dějinách!

V roce 1987 jsem seminář vylepšil a nahrál na video jako pětatřicetidílný výcvikový program výuky profesionálního prodeje, *Nová psychologie prodeje* (*The New Psychology of Selling*). Už jím prošly desetitisíce mužů a žen z velkých podniků i malých firmiček, z celých Spojených států a Kanady. Většina z nich při prodeji zaznamenala dramatický růst, někdy i ze dne na den. Tato účinná a praktická průprava pro prodej byla přeložena do čtrnácti jazyků a vyučuje se v jedenatřiceti zemích, včetně Japonska a Číny. Je to asi nejoblíbenější výcvikový program o prodeji na světě.

Od chvíle, kdy jsem začal tyto myšlenky přednášet na veřejnosti, jsem už mluvil před více než jedním milionem lidí z tisíců podniků, kteří prodávali snad vše, na co si pomyslíte. Mluvil jsem před podomními prodáváči i před obecními hospodářskými plánovači. Pouhým uplatněním těchto nápadů dosáhl nespočet tisíců z nich rychlého růstu prodeje a zdvojnásobení, ba dokonce ztrojnásobení svých osobních příjmů. Mám stohy dopisů od žen a mužů, kteří ve své kariéře prodejce provedli zásadní převrat tím, že začali užívat metod a technik, které se vy naučíte také.

Ale než vám povím něco *o sobě* a také o obsahu této knížky, chtěl bych vám povědět něco o *vás samotných*. Už teď o vás jakožto prodejcích vím tři věci, které jsou nezbytným předpokladem pro dosažení úspěchu v tomto zaměstnání.

Za prvé: vím, že máte jedno z nejtěžších zaměstnání na světě. Má různě stupně obtížnosti, od obtížného přes velmi obtížné k *nesmírně* obtížnému. Jedno mu ale zůstává – je pořád obtížné. Prodávát je dřina. Vždycky to tak bylo a vždycky to tak i bude. A čím vyspělejší hospodářství, čím větší konkurence panuje na trhu, tím větší dřina to je.

Ale vy se nevzdáváte a prodáváte stále dál. Dál, den za dnem vyhledáváte možné zákazníky, přemlouváte je, dál čelíte neustálému odmítání, prohrám, zklamání, rozčarování a zmařeným velkým očekáváním jakožto nevyhnutelné a neodmyslitelné části své práce. Snad si i stěžujete, ale přece šlapete dál. Jste pravými hrdiny a hrdinkami nejen světa obchodu, ale i naší společnosti.

Za druhé, jste člověk *činu*. Než zbůhdarma tlachat, to se raději pustíte do díla. Jste člověkem, jenž spíše svůj osud tvoří, než aby se jím nechal vláčet. Jste pánem nad svým životem.

Jste-li s něčím nespokojeni, nesedíte na bobku, ale něco s tím děláte. Sama skutečnost, že jste si vybrali tuto knihu, je důkazem vašeho silně činorodého zaměření.

Třetí věc, kterou o vás vím, je, že váš osobní a profesní rozvoj je pro vás alfou, betou, ba i omegou. Chápete, že váš život se zlepší pouze tehdy, když se vy sami. Víte, že žijeme ve společnosti založené na znalostech a že výška, do které dospějete, bude záležet na hloubce, do níž se při vlastním sebezdokonalování ponoříte. Všichni vrcholoví prodejci jsou zároveň i horlivými studenty svých profesí.

O prodávání existuje na tři tisíce knih a všechny obsahují cenné, někdy i velice cenné myšlenky. Za posledních třicet let jsem přečetl moře knih a článků, abych se zdokonalil a abych také dokázal pomoci svým studentům zlepšit se. Tato kniha je však jiná. Přebírá ty nejlepší nápady a praktiky, které byly v oboru prodeje objeveny od počátku století, a vytváří z nich směs, která je obsáhlejší a účinnější než všechny ostatní před ní. Bezpočet lidí se s pomocí těchto myšlenek dostal ze samého dna svých prodejních možností až na vrchol, od začínajících prodejců se vypracoval na kapitány průmyslu a od vystrašených chudáků na nejlépe placené a nejsebevědomější lidi v Americe.

Přesto ale než začneme, rád bych vám vyprávěl svůj vlastní příběh. Nebyl jsem vždy prodejcem. Když jsem vyrůstal, nikdy mě ani nenapadlo, že bych se někdy živil prodejem. K prodeji jsem se dostal, až když nic jiného nezbyvalo, až když už nebylo nic jiného, nač by si mne najali. Začínal jsem hodně dole a myslel jsem si, že jsem jediný, komu se to přihodilo. Ze střední školy jsem vyletěl a dostal práci umývače nádobí v jednom hotýlku. Když jsem o tuhle práci přišel, stal jsem se umývačem aut. Pak jsem zase umýval podlahy. Chvilí jsem si myslel, že mým posláním bude pořád něco umývat.

Z nejrůznějších důvodů jsem u žádné práce dlouho nezůstal. Neměl jsem ani maturitu, ani dovednosti, které by se daly prodat. Musel jsem vzít, co se nabízelo. Pracoval jsem na pile, tam jsem skládal dříví na kupy nejprve na odpoledních směnách, pak na nočních. Když nebyla práce, vyjel jsem svým starým autem nahoru do hor a našel si práci u dřevařů. Možná, že to zní romanticky, ale zkuste někdy pracovat dvanáct hodin denně s motorovou pilou, v třiatřicetistupňovém horku, když se na vás lepí mšice a prach a vy se moříte v brázdě po buldozerech a obřích nákladácích. Není na tom zhora nic romantického.

Jednou jsem i kopal studny. To je tak, když začnete na zemi, ale místo abyste stoupali vzhůru, klesáte hlouběji a hlouběji. A když máte štěstí, máte i smůlu, poněvadž jste našli vodu, už vás nepotřebují a propustí vás. Tohle člověka moc nepovzbudí.

Když přišla zima, zamířil jsem si to zpátky na práci do hotelových kuchyní, kde bylo alespoň teplo. Pracoval jsem jako dělník na stavbě, potom jsem v továrně osm hodin denně šrouboval matky na šrouby. Když už postupně jedna po druhé ubývaly i tyto práce, byl jsem jednu dobu nezaměstnaný a na podpoře. Často jsem spával v autě, někdy také na zemi vedle něho. Když mi bylo jednadvacet, dostal jsem místo na norské nákladní lodi jako nejnižší lodní dělník, takový „chlapec pro všechno“. Ve třidvaceti jsem o žních pracoval na farmě a spal ve stodole na seně.

Až poté, když už nebyla k mání žádná manuální práce, jsem se dostal k prodeji. Město jsem neznal, měl jsem hluboko do kapsy a byl tak trochu zoufalý. Vzal jsem proto první komisionářský prodej¹⁾, na který jsem narazil. Jezdil jsem od obchodu k obchodu a nabízel kancelářské zboží.

Stejně jako skoro každý prodejce jsem neměl žádné znalosti o prodeji, kromě znalosti o zboží. O práci prodejce jsem neměl ani potuchy a nevěděl jsem, že jde dílem o umění a dílem o vědu. Měl jsem za to, že člověk prostě vyjde ven, najde lidi, kteří by byli ochotni poslouchat něco o jeho výrobku, a když by těch lidí bylo dost, našel by se určitě někdo, kdo by koupil.

S tímto názorem jsem dlouhé a únavné hodiny prochodil po ulicích, bušil na dveře a tak tak si vydělával na holé živobytí. Bydlel jsem po noclehárnách a levných hotelích. Často jsem místa měnil, ale vždycky to bylo za provizi z každého prodeje, jen tak jsem měl alespoň na nějaké jídlo a střechu nad hlavou. Věčně jsem byl na mizině a každý dolar jsem v dlani třikrát obrátil.

Naštěstí jsem ale měl dvě věci, které mě nakonec zachránily od bědného života v tichém zoufalství. První byla to, že jsem se nebál tvrdé práce. Byl jsem ochoten brzy vstávat a celíčký den klepat na dveře až do pozdního večera, když to bylo nutné, abych sehnal zákazníky a předvedl jim zboží.

Za druhé horlivě jsem studoval prodej a snažil se ze zkušeností poučit, abych v budoucnosti neopakoval stejné chyby. Přesto jsem však ve svých čtyřidvaceti letech stále chodil po ulici ve své rychleschnoucí košili, kterou jsem noc před tím vymáchal ve dřezu v noclehárně, a ve své připínací vázance. Měl jsem jen jeden pár ošlapaných bot, jenže o pár čísel větších, takže při chůzi trochu klapaly. Sice mě to uživilo, ale jen tak tak.

Pak v mém životě nastal zvrat. Objevil jsem zákon, který vyřkl Sokrates už v roce 410 př. n. l. Byl nazván Sokratovým zákonem kauzality, dnes jej známe pod názvem zákon příčiny a následku.

Zákon příčiny a následku je prostý. Říká, že náš vesmír se řídí zákony, nikoli náhodou. Vše, co se děje, má nějaký důvod, nějakou příčinu. Pokud můžete jasně říci, jakého následného efektu chcete dosáhnout – bohatství, zdraví, štěstí či úspěchu v prodeji – a dokážete vystopovat činy, které tomuto efektu předcházely, můžete vykonat stejné činy a dosáhnout stejného výsledného efektu.

Bylo to tak prosté. Vlastně říkal, že pokud chci já nebo kdokoliv mít úspěch v prodeji a udělám vše, co dělají ostatní úspěšní prodejci, dosáhnou stejných výsledků.

Nejlepším prodejcem v naší firmě byl kolega Pete. Nosil drahé oblečení, žil v překrásném bytě, řídil pěkné auto, obědval v nejlepších restauracích a měl kapsy nadité dvacetido-

1) Komisionářský prodej, obstaravatelský prodej = prodej, který prodejce provádí za provizi pro jinou osobu, ale svým jménem.

larovkami. Létal tryskáčem nejen obchodně, ale i za zábavou. Měl to, co jsem chtěl já, a tak jsem se rozhodl požádat ho o radu.

Když na to tak vzpomínám, ještě teď si vybavuji, jak jsem k němu přišel a požádal ho o pomoc, ochota z něj jen sršela. Zeptal jsem se ho, cože to vlastně udělal, že je tak úspěšný prodejce. Na oplátku se mě zeptal on, jak to dělám já – jak prodávám.

Nevěděl jsem, co má na mysli. Jak už jsem řekl, prodával jsem tak, že jsem klepal na dveře kanceláří a bytů, dokud se nenašel někdo, kdo by mi naslouchal, a pak jsem odrecitoval básničku plnou krásných slovíček vychvalujících mé zboží, jak jsem to vyčetl z brožury. Pak se mě zeptal: „Mohl bys mi předvést svou prezentaci?“

Byl jsem trochu v rozpacích. Už jsem něco slyšel o prodejních prezentacích, ale nebyl jsem si jist, co to vlastně je. Požádal jsem ho proto, zda by mi nemohl on předvést svou prezentaci, a on souhlasil.

Vzal papír a posadil mne po své pravici. Předstíral, že jsem jeho zákazník, a začal se mě tázat. Mé odpovědi psal na papír a pak mi kladl další otázky, vysvětlil mi výhody svého zboží a tak dále. Bylo to úchvatné, jeho prezentace postupovala od všeobecného k jednotlivostem, od vzhledu výrobku k jeho výhodám, od obecného zájmu k ochotě uzavřít obchod. Skvělé!

Tohle pro mě znamenalo mezník v mém životě. Od tohoto okamžiku jsem místo toho, abych jen neustále mluvil, spíše předváděl, neplýtvat slovy a také kladl otázky. Před tím, než jsem začal mluvit o svém zboží, jsem se snažil dozvědět něco víc o pozici zákazníka, lépe jsem naslouchal a pečlivě si psal poznámky. Ukázal jsem zákazníkovi, jaké výhody výrobek skýtá, a pomocí otázek jsem si vymezil, co hlavně zákazník chce a proti čemu má výhrady. A objemy mých prodejů začaly stoupat.

Když jsem Peta požádal o další rady, poskytl mi několik myšlenek o tom, jak sjednávat schůzky, jak informovat zákazníka, jak prezentovat výrobky v tom nejlepší světlo, jak co nejlépe odpovědět na dotazy a jak uzavírat obchod. Pak se mě zeptal, zda jsem už četl nějakou knihu o prodeji.

Cože? Knihu o prodeji? V životě mě ani nenapadlo, že o prodeji existují knihy, a nejen knihy, ale i celé knihovny. To byl pro mne druhý mezník v životě. Začal jsem vyhledávat knihkupectví a skoupiť a přečetl vše, co se o prodeji dalo sehnat. Vstával jsem v pět ráno a četl dvě hodiny, psal si poznámky a dělal plány o tom, jak nápady, o nichž jsem se právě dočetl, využiji v nadcházejícím dni. Mé projevy neustále rostly.

Brzy potom, co jsem o prodeji začal číst, jsem narazil na magnetofonové kazety. Byl to další průlom v mé kariéře prodejce. Byl jsem až překvapen tím neuvěřitelným množstvím cenných informací, které byly dostupné. Hodiny a hodiny jsem poslouchal profesionály, jak předvádějí své prezentace, a pečlivě si psal poznámky. Brzy jsem měl knihovnu plnou knížek a kazet, a protože jsem ve studiu nepolevoval, bylo to vidět i na mých prezentacích – byly vycizelovanější a v každém směru lepší. Objemy mých prodejů nadále stoupaly.

Hleďte, hledme, snad největší objev všech dob: **K dosažení svých cílů stačí přijít na to, co udělali jiní před vámi, aby docílili toho, co chcete vy teď.**

Klíč k úspěchu tkví v učení se od odborníků. Klidně zkopírujte to, co dělají nejlepší lidé ve vašem oboru, dělejte totéž, co dělají oni, dokud se vám to nestane druhou přirozeností, a pak – světe, div se! – máte totéž, co oni.

Třetí objev, který jsem učinil a který změnil můj život, byly živé semináře a výcvikové programy. Za pár hodin jsem se naučil tolik, co nejlepším v oboru trvalo roky, než na to

přišli. Ušetřil jsem stovky, ba tisíce hodin, které bych strávil hledáním toho, co už bylo objeveno.

Během jednoho roku, po přečtení každé knihy, po poslechu každé kazety a návštěvě každého výukového programu o prodeji, který jsem našel, jsem náramně zbohatl. Zaměnil jsem ubohou noclehárnu za prostorný a dobře vybavený byt a k tomu jsem si najal služku. Přestaly mi starosti o peníze a nikdy jsem nevyšel z domu bez tisícovky v kapse. Létal jsem letadly, obědval v nejlepších restauracích a v největších městech. Nakonec ze mne udělali vedoucího obchodního oddělení, později i obchodního ředitele. Dostal jsem na starosti šest zemí, rozpočet a navíc i podíly z prodejů všech svých lidí.

V době, kdy mi bylo dvacet pět, jsem najal a vybudoval pětadevadesátičlennou skupinu prodejců, která pokrývala oblast šesti zemí a její měsíční tržby se pohybovaly v miliónech dolarů. Měl jsem byty ve třech městech a žil život, o němž se mi ani nezdálo. A to jen proto, že jsem se učil od nejlepších lidí a dělal to, co oni, dokud jsem nedosáhl stejných výsledků.

Posuňme se nyní v čase. To jsem už pobýval ve více než 80 zemích 6 kontinentů, třikrát jsem objel zeměkouli, bydlel v nejlepších hotelech, obědval v nejvybranějších restauracích, zkrátka měl jsem vše, po čem jsem toužil. Ze všeho nejdůležitější je to, že mám dobrou rodinu, které mohu poskytnout vše potřebné.

Prodával jsem vzájemné fondy, nemovitosti průmyslové i obchodní, nechal jsem postavit kancelářské budovy a obchodní střediska za milióny a ty pak prodal, prodával jsem vybavení pro tiskárny a reklamní agentury, kancelářské potřeby a psací stroje, členství v klubech poskytujících nejrůznější slevy, prodával jsem bible, encyklopedie, stavební materiály, auta, semináře, kurzy a výukové programy pro tucty průmyslových odvětví. Od A po Z, od aerolinek po zoologické zahrady jsem prodával takřka vše.

Jako poradce pro prodej a konferenciér na svých seminářích jsem měl možnost setkat se a pracovat s tisíci nejlepšími prodejci Ameriky, Kanady, Evropy, Austrálie, Nového Zélandu stejně jako Asie a mnoha jiných zemí. Strávil jsem s nimi nespočet hodin, sledoval jejich chování a poslouchal jejich příběhy o tom, jak se stali ve svých oborech úspěšnými. Srovnal jsem jejich zkušenosti se svými a se zkušenostmi tisíců dalších na všech úrovních prodeje a zjistil jsem, že všichni nejlépe placení prodejci, v každém odvětví, mají cosi společného.

Jsou si totiž v mnoha směrech takřka k nerozeznání podobní. Někdy nabízím jako cvičení na semináři řízení prodeje, že popíšu nejlepšího prodejce v daném podniku. Popíšu jeho vlastnosti, chování a postoje. Obchodní náměstek nebo vlastník firmy v hledišti se mne vždycky ptá: „Jak to, že jste se tak přesně trefil do popisu mého nejlepšího prodejce?“

Pak jim říkám, že je to proto, že ti nejlepší prodejci jsou uplácáni ze stejné hlíny. Mají stejný temperament, stejné postoje i vlastnosti, vyvolávají stejné pocity a reakce svých spolupracovníků a zákazníků.

Jsem nesmírně praktický člověk. Sám sebe, své zákazníky i svůj prodejní tým používám jako laboratoř k testování svých nových nápadů o prodeji. Vždy si říkám: „Je tohle pro mne to pravé?“ Nikdy nikomu nic nevěřím, aniž bych si to ověřil, a ani po vás to nechci. Za ta léta jsem už přečetl spousty knih a článků, ale spoustu z nich jsem musel odložit jako nepotřebné, protože doporučují něco, co mi nesedí.

Takže když čtete, naslouchejte také svému srdci. Srovnajte své myšlenky, metody a nápady z této knihy se svými vlastními zkušenostmi. Prostě vám musí sedět. Pokud vám dávají tyto myšlenky smysl, vyzkoušejte si je ve skutečnosti se zákazníkem. Nebo má-li

vám to být ku pomoci ve vašem vnitřním rozvoji, zkuste to také. Růst můžete pouze tehdy, vystrčíte-li hlavu ze své pohodlné ulity a vyzkoušíte-li věci, které jste doposud nikdy nedělali. Zkoušejte ale jen věci, o nichž vám váš vnitřní hlas napovídá, že jsou pro vaši situaci vhodné.

Systém prodeje, který se naučíte, je rozdělen do deseti částí. Kniha je rozvržena tak, aby ji čtenář četl popořádku, po jednotlivých kapitolách. Zapisujte si, prosím, poznámky na okraj textu a podtrhávejte nejdůležitější myšlenky, k nimž se chcete vrátit později. Až knihu dočtete, neměli byste ji jen tak odložit, ale používat ji i nadále, vracet se k jednotlivým kapitolám nebo jejich částem, které vám mohou být kdykoliv užitečné.

V kapitole 1 se dovíte o „Psychologii prodeje“. Naučíte se, jaké běžné vlastnosti, znaky a chování mají nejlépe placení prodejci v každém odvětví a jak je můžete vy budovat do svého charakteru a osobnosti. Naučíte se, jak si vypracovat vhodný *sebeobraz* a *sebedůvěru*, které vám dají schopnost poradit si v každé prodejní situaci.

V kapitole 2, nazvané „Rozvoj osobních schopností“, se naučíte, jak si vypracovat neotřesitelnou sebedůvěru, optimismus a pozitivní duševní postoj, který vám umožní odpoutat se od všední reality. Naučíte se sérii *duševních nástrojů a strategií* dobrých k tomu, abyste byli schopni neustále podávat nejlepší výkony. Naučíte se málo známé techniky, jak myslet a co dělat, a ty vám propůjčí mocnou zbraň na každou situaci při prodávání – vaši osobnost.

V kapitole 3 se dozvíte o procesu „Osobního strategického plánování pro profesionální prodejce“. Naučíte se vytvořit si *plán*, který vám umožní splnit, ba i překonat stanovené objemy prodeje. Vezmete vše, co jste se naučili v předchozích kapitolách, a vytvoříte si z toho nástroj, který vám každý den, týden i měsíc bude nápomocen v tom, abyste se dostali mezi vrcholové výrobce ve svém průmyslovém odvětví.

V kapitole 4 zjistíte, kde je „Jádro prodeje“, dovíte se o tom, jak nesmírně důležité pro dosažení úspěchu v prodeji jsou vztahy a atmosféra vzájemné důvěry mezi vámi a zákazníky, když zaměříte svou pozornost a snahu na nejdůležitější citové prvky, jež rozhodují každý obchod.

V kapitole 5 se něco dovíte o „Profesi prodejce“ a naučíte se, jak uplatnit principy vědeckého řízení na vylepšování svého výkonu při prodeji, jak přistupovat k prodeji stejně propracovaným a systematickým způsobem, jak to dělají nejlepší prodejci svého druhu. Naučíte se odhalovat a pěstovat své *přednosti*, které vám umožní dostat se do čela vašeho oboru. Zjistíte, co budete muset udělat, abyste se dostali mezi nejlépe placené prodejce v oboru.

V kapitole 6, „Jak motivovat lidi ke koupi“, se naučíte, jak určit *klíčové podněty*, které zapříčiňují, že zákazník něco koupí. Zjistíte, že různí lidé reagují různě na tutéž nabídku, a dovíte se, jak představit svůj výrobek tak, aby to v zákazníkovi vyvolalo chuť jej koupit. Dovíte se něco o teorii motivace či o roli nespokojenosti, chceme-li v zákazníkovi vyvolat snahu koupit, a naučíte se i způsoby, jak najít v každém zákazníkovi tu pravou strunu a zahrát na ni.

V kapitole 7, nazvané „Jak ovlivnit rozhodnutí o koupi“, se naučíte, jak *ovlivnit potenciálního zákazníka* působením na jeho podvědomí. Naučíte se, jak sladit svůj vzhled, řeč těla, hlas a slova tak, abyste udělali dobrý první dojem, a jak zvládnout každou drobnostku prodejního rozhovoru tak, abyste vzbudili co největší důvěryhodnost nejen sebe sama, ale i své nabídky.

V kapitole 8, „Jak hledat potenciální zákaznky: jak naplnit svoji prodejní síť“, zjistíte, jak nalézt *kvalifikované zákaznky* na jakémkoli trhu, tj. zákaznky, kteří mají právo i peníze na to, aby výrobek či službu mohli koupit. Naučíte se, jak analyzovat svůj trh, definovat svého ideálního zákazníka, určit potenciální zákaznky, kteří hrají důležitou roli v rozhodování ostatních, jak si sjednat tolik schůzek, abyste byli celý den pilní jako včelíčky. Naučíte se překonávat vnitřní i vnější překážky kladené vám do cesty a vytvoříte si i tzv. „zlatý řetěz“ zákazníků, kterým vás někdo doporučil nebo těch, kteří se k vám vracejí.

V kapitole 9 se dovíte, „Jak dělat účinné prezentace“, naučíte se, jak určit nejnaléhavější zákaznickou potřebu, kterou právě váš výrobek uspokojí, naučíte se, jak se vymezit vůči konkurenci, poskytovat to nejlepší a ukázat, jaké zvláštní výhody bude mít zákazník z toho, co právě vy prodáváte. Po přečtení této kapitoly budete dělat takové prezentace, že i ten nejzarytější a nejnevlídnější zákazník neovládne svou touhu koupit.

V kapitole 10, „Uzavíráme obchod: koncovka prodeje“, se naučíte, jak získat zákazníka, aby přišel zrovna za vámi, jak rozlišit a určit nejrůznější typy dotazů, zájmů a námitek, jež mohou prodej pozdržet, nebo ho dokonce zastavit, a jak na ně reagovat. Dovíte se řadu způsobů, jak řešit *námítky proti ceně* a jak je neutralizovat. Dozvíte se řadu nejúčinnějších způsobů uzavírání obchodů, které byly kdy objeveny.

Tato kniha změní váš život prodejce. Předá vám klíčky k vašemu plnému prodejnímu potenciálu. Procvičováním toho, co se na následujících stránkách naučíte, se i vy můžete stát nejlepšími prodejci Evropy.

*Jestliže věříte, že něco dokážete,
nebo jestliže věříte, že ne, pak asi máte v obou případech pravdu.*

Henry Ford

1

PSYCHOLOGIE PRODEJE

Některým prodejcům se pořád daří, ať se děje, co se děje. Velmi slušně si vydělávají, žijí v pěkných domech, jezdí v nových autech, obědvají v nejlepších restauracích. Zdá se, že po kapsách nebo na svých bankovních účtech mají neustále spousty peněz. Většinou jsou šťastní, optimističtí, přátelští a zdá se, že mají svůj život plně v rukou. Ve svých podnicích jsou nejlepšími prodejci a jejich podniky jsou na nich závislé. Musí totiž prodat to, co podnik vyrobí.

Studium nejúspěšnějších lidí ve společnosti stálo tisíce hodin a miliony dolarů. Tito lidé byli podrobeni rozsáhlým výzkumům stejně jako jejich zákazníci. Dnes už máme výsledky tohoto výzkumu na stole a víme spoustu věcí o tom, co je třeba, abyste se stali nejlepšími ve svém oboru.

Nejdůležitější poznatek, který jsme si z těchto studií odnesli, je to, že v prodeji je více *psychologie* než v lecčems jiném.

Jedním z nejdůležitějších objevů na poli znalostí lidského výkonu je tzv. „koncept výjimečných předností“. Ten říká, že malé rozdíly ve schopnostech se odrazí ve velkých rozdílech ve výsledcích. To znamená, že pokud se jen trochu zlepšíte v určitých oblastech prodeje, toto zlepšení se projeví v podstatném zvýšení vašich prodejů. Snad právě teď stojíte před nevidaným zvratem ve své kariéře tím, že jste se naučili nějaký „figl“, případně děláte něco jiného, co jste nikdy nedělali. Dostihový kůň, který doběhne jako první, byť o chlup, získá desetinásobnou odměnu oproti tomu, který doběhl jako druhý. Znamená to snad, že vítězný kůň je desetkrát rychlejší? Jistěže ne! Je snad kůň, který vyhrál o chlup, dvakrát tak rychlý nebo o 50 procent rychlejší? Kůň, který je jen o chlup rychlejší, ale vyhrává desetinásobnou odměnu.

Podobně to funguje i u prodejců. Ten, který pro sebe a svůj podnik získá 100 procent zakázky, získá také 100 procent honoráře. Znamená to snad, že jeho výrobek je o 100 procent lepší než konkurenční? Nebo je snad o 100 procent levnější? Jistěže ne! Jeho výrobek ani nemusí být tak dobrý, a může stát dokonce víc než konkurenční, přesto ho špičkový prodejce prodá. Člověk, který prodá, většinou není o mnoho lepší než ten, který neprodá. Má prostě nějakou přednost a to bohatě postačí na získání celého obchodu.

Snad jste už zaslechli cosi o Paretově principu, pravidlu 80/20 – které, pokud ho vztáhneme na prodej, říká, že 80 procent prodeje dělá 20 procent prodejců. Tento podíl se mění podle náročnosti průmyslového odvětví. Někdy je to 90/10, někdy 70/30, ale u většiny podniků platí podíl 80/20. 20 procent prodejců prodá 80 procent výrobků a pobírá tak 80 procent honoráře. Zatímco 80 procent prodejců prodá 20 procent výrobků a vydělá zbývající honoráře.

Podívejte se však na dolarové vyjádření těchto čísel. Pokud 10 prodejců vydělá celkem 1 mil. dolarů za určité období, znamená to, že dva prodejci vydělávají 800 000 dolarů, tedy 400 000 každý, a zbývajících osm prodejců utrží na prodejích 200 000 dolarů, což je 25 000 na každého. Podíl jejich výdělků tedy činí 16/1. Nejlepší prodejci předčí ty průměrné šestnáctkrát.

Tento rozdíl v prodejích nelze jednoduše vysvětlit rozdílnými technikami prodeje. Je v tom něco jiného. A to něco je duševní stav, v němž se prodejce nachází, jeho jakási duševní výbava, s níž do prodeje vstupuje.

V každé velké firmě je běžné, že někteří prodejci vydělávají 25 000 dolarů za rok, kdežto jiní prodejci vydělávají desetkrát tolik, to je 250 000 dolarů. Prodávají totéž za tutéž cenu stejným lidem za stejných tržních podmínek na stejném trhu.

Co myslíte, pracuje ten s desetkrát větším výdělkem desetkrát usilovněji a desetkrát delší dobu? Jedná snad s větším počtem zákazníků? Je možné, aby byl nějaký prodejce desetkrát lepší než ten, jenž vydělává desetkrát méně? Jistě, že ne.

Někdy se stává, že člověk, který vydělává desetkrát více než ostatní, je mladší, má menší vzdělání, jedná s méně zákazníky, není tak zkušený jako ostřílení kozáci, kteří se jen stěží drží nad vodou.

Tato kniha vám dá návod k tomu, abyste se dostali mezi těch 10 procent nejlépe placených a abyste dosáhli všech svých cílů a snů. Chce to ale jedno: vytvořit si psychologické přednosti, o nichž budeme mluvit do konce této kapitoly.

POSTOJ VERSUS DOVEDNOST

Pravidlo 80/20 se dá uplatnit na jednotlivé prodejce. Celých 80 procent vašeho úspěchu závisí na vašem postoji a pouhých 20 procent na vašich dovednostech.

Pozitivní duševní postoj, tvůrčí a optimistický náhled na sebe a na svou práci jde ruku v ruce s úspěchem v prodeji, v každém oboru a na každém trhu. Neotřesitelná sebedůvěra a nadšení bez ohledu na těžkosti kolem vás jsou vstupní branou k vaší velikosti.

Oněch 20 procent, které pocházejí ze znalosti výrobku a odborného prodeje, je také nesmírně důležitých. Pouze tehdy, víte-li moc dobře, co prodáváte, a jste velmi dobře připraveni to co nejlépe předvést, si vybudujete dostatečnou sebedůvěru, na níž závisí váš pozitivní duševní postoj. Víc se o tom rozhovoříme v následujících kapitolách, nyní se však budeme zabývat diskusí o postojích.

To, jak myslíte, určuje to, jak budete žít. Zlepšíte-li jakkoliv své myšlení, zlepšíte tak i svůj život. Svým myšlením, svou schopností myslet tak vezmete svůj život do vlastních rukou. Z bezmoci se domůžete moci, moci nad vším, co se s vámi stane. Stačí jen, abyste na to mysleli v předstihu. Asi nejste tím, za co se pokládáte, nýbrž tím, na co myslíte. Nejrychlejších změn své osobnosti a svých výsledků v prodeji dosáhnete změnou svého pohledu na sebe a své možnosti.

Když přeprogramujete své podvědomí, abyste ucítili sílu svých osobních schopností a vlivu, vše kolem vás náhle zrůžoví a zlepší se. V roce 1905 napsal William James (Harvard): „Největší zvrat zažila má generace tehdy, když zjistila, že změnou svých vnitřních duševních postojů lze změnit i vnější stránky života.“

Nejlepší prodejci mají klidný a sebevědomý postoj, plný očekávání něčeho dobrého. Dobře se cítí a tiše věří, že veškerou svou činností pracují na úspěchu, který musí jednou přijít. Svůj život a svou kariéru berou v pohodě. Hluboko v nitru vědí, že jsou v tom, co dělají, dobří a že jejich zákazníci to vědí také. Ti od nich nakupují ještě dříve, než jim své zboží předvedou či jen popíšu – jsou to totiž mistři prodeje. A dle Zákona příčiny a následku se i vy můžete stát jedním z nich, jestliže si vyvinete stejné schopnosti, jako mají oni.

SEBEPOJETÍ: HLAVNÍ PROGRAM VAŠEHO VÝKONU

Jedním z největších objevů v poznání lidské práce a výkonnosti ve 20. století je objev **sebe-pojetí**. Vaše sebepojetí je soubor vašich názorů na sebe sama a na svět kolem vás. Je to hlavní program vašeho podvědomého počítače.

Tyto názory se začaly formovat už ve vašem útlém dětství z vašich zkušeností a během let, co jste do sebe nasáli složité provázané myšlenky, pochyby, obavy, názory, postoje, hodnoty, očekávání, naděje, fobie a mýty. Ty se vám usídlily v hlavě a vy jste je vzali za své. Jsou řídicími instrukcemi vašeho podvědomého počítače. Pokud se z vaší strany nedostaví změna, budete do nekonečna dělat, říkat a cítit pořád totéž.

Právě tak jako máte komplexní pojetí o sobě samých, celistvou představu o tom, co jste a co můžete dokázat, dá se tato představa rozdělit na několik minipojetí, která se vážou k jednotlivým stránkám vašeho života. Tato minipojetí určují, co cítíte, jak přemýšlíte a jaké výkony podáváte s ohledem na nejrůznější lidi, sporty, zdraví, vztahy, práci, studium, tvořivost a tak dále.

Máte například také představu o svém výdělku, to jest o sumě peněz, kterou jste si naprogramovali vydělat. Její výše je odvozena jak od vašich minulých výdělků, tak od vašich nynějších názorů na věc. Váš příjem z hlediska sebepojetí vypadá asi tak, že se vám v hlavě kupí vaše zkušenosti s vyděláváním peněz už od vašeho prvního zaměstnání a začleňují se do vašeho podvědomého programu. Sami pak budete inklinovat k neustále stejným, případně podobným, výdělkům, i když změníte práci nebo se přestěhujete. Není cesty ven.

Tato vaše úroveň příjmů je ve vás tak hluboce zakořeněná, že pokud vyděláváte více nebo méně než obvykle, nebudete se cítit ve své kůži. Samotné pomyšlení na *podstatně* vyšší nebo nižší výdělek, než na jaký jste zvyklí, vám na náladě nepřidá.

Například si vyděláte o 10 procent více – bude vás to neodolatelně pudit jít utrácet, popřípadě je dokonce rozházíte za něco naprosto nepotřebného. Pokud vyděláte víc, než na co jste zvyklí, pocítíte nutkání peníze investovat do něčeho, o čem nic nevíte, půjčíte je lidem, kteří vám je nesplatí, nebo je dokonce rozdáte.

Pokud vyděláte méně, než je vaše úroveň příjmů, začnete škudlit, abyste se dostali zpět do rozmezí, které vám vyhovuje. Budete pracovat déle a houževnatěji, možná i zvážíte další pracovní příležitosti, možná začnete podnikat nebo si najdete novou práci, kde budete vydělávat víc.

Libovolná změna či pokus něco změnit vás moc netěší. Pokusy o změnu vás nutí vylézt ven ze své ochranné ulity, ze své **zóny bezpečí**, což vám dělá zle, nedobře. Budete žít ve stresu a napětí, a bude-li změna příliš velká, může se to odrazit i na vašem fyzickém a duševním zdraví. Možná, že budete reagovat podrážděně, netrpělivě nebo se i rozčlíte, budete se cítit, jako byste jeli po citovém tobogánu.

Takže pokud chcete více prodávat a více vydělat, musíte se chopit rozvoje svého nového sebepojetí, musíte zvýšit sumu peněz, o které věříte, že ji dokážete vydělat, musíte si určit vyšší cíle a vypracovat detailní plány, jak jich dosáhnout. Musíte na sebe začít názírat jako na lidi, kteří jsou ve svém oboru nejlepší. Musíte své nové sebepojetí dát do souladu s tím, čeho chcete opravdu dosáhnout.

Vaše sebepojetí určuje úroveň vašich výkonů, a pakliže prodáváte, máte svá minipojetí, která řídí každou činnost prodeje. Máte minipojetí na vyhledávání zákazníků, na sjednávání schůzek, na improvizovaná jednání „naslepo“, na předvádění zboží, uzavírání obchodů a tak dále. Máte také sebepojetí na to, jak podat znalosti o zboží, na osobní dovednosti, na úroveň své motivace a na způsob vytváření vztahů s různými zákazníky. V každém případě budete vždy činit to, co nebude v rozporu s vaším pohledem na sebe samé.

Věříte-li si hodně, budou i vaše výkony dobré. Pracujete-li rádi u telefonu, budete se těšit na obvolávání zákazníků a budete v tom dobří. Jestliže si hodně věříte při prezentacích, budete ve své kůži, budete-li je dělat.

Cítíte-li při prodeji nepokoj a napětí, znamená to, že máte v této oblasti špatné sebepojetí, něco tam nebude v pořádku a vy se oné činnosti budete vyhýbat jako čert kříži.

Neumíte-li něco, nemáte to rádi. Pokud neradi jednáte s lidmi, budete se tomu vyhýbat, jak jen budete moci. Jestli neradi hledáte zákazníky, budete se vyhýbat tomuto. Stejně to platí u uzavírání smluv, popřípadě domlouvání dodávek. Jestliže neděláte rádi prezentace, pak se na konci každé z nich zaseknete a stěží požádáte zákazníka o podpis na smlouvě. V každém případě na tom budete trvat, dokud se nerozhodnete to změnit.

Před několika lety mi jeden mladík pověděl, jak ho ovlivnilo to, že vystoupil ze své zóny bezpečí. Pocházel z malé zemědělské oblasti, kde prodával obrovské a nákladné satelity bohatým sedlákům, kterým se právě urodilo. Nadcházela zima a všichni chtěli za dlouhých zimních večerů sledovat televizi. V té době byly satelity nové a velmi populární, takže prodával až dva satelity týdně a z každého prodeje pobíral 1 000 dolarů.

Řekl mi, že nikdy v životě nevydělal tolik peněz. Jeho problémem ale bylo, že vždy po druhém prodeji v týdnu se jaksi stáhl do sebe a chtěl utéci kamsi daleko. Říkal, že ho ta spousta peněz, které teď vydělával, vždycky tak ohromila, že po druhém prodeji se vrátil domů, zatahl v ložnici rolety a několik hodin ležel ve tmě na posteli. To byla jeho zóna bezpečí.

Kdykoliv v prodeji pocítíte stres, budete se chtít vrátit do své zóny bezpečí a raději pracovat „na púl plynu“ než pokračovat stejným tempem dál, dokud si na něj nezvyknete. Tomu se špatně říká „strach z úspěchu“. Někdy to může mít až sebezničující důsledky. Ve skutečnosti jde ale o pokus dosáhnout něčeho, o čemž jste si doposud mysleli, že leží za hranicí vašich schopností.

Není se tedy čemu divit, že špičkoví prodejci mají o sobě tak vysoké mínění, u všeho v prodeji si věří a vydělávají pěkné peníze. Požívají vážnosti nejen ve vlastním podniku, ale i u zákazníků, s nimiž jednají. Jejich sebepojetí, vysoké mínění o sobě coby prodejci se odráží ve vynikajících prodejních výsledcích, potažmo i v báječném životě, který spolu se svými rodinami vedou.

VAŠE DUŠEVNÍ POVAHA, IDEÁL SEBE SAMA, SEBEOBRAZ A SEBEÚCTA

Vaše sebepojetí se skládá ze tří částí a všechny se navzájem ovlivňují. Pokud pochopíte roli těchto tří aspektů vaší duševní povahy, budete moci sáhnout na klávesnici svého duševního počítače a začít se přeprogramovávat. Když se naučíte, jak stvořit své lepší a nové sebepojetí jakožto prodejce, budete moci po zbytek své kariéry ovlivňovat své prodejní výsledky.

První částí vašeho sebepojetí je ideál sebe sama. Váš ideál sebe sama z velké části ovlivňuje směr vašeho života, usměrňuje růst a pozvolný rozvoj vašeho charakteru a osobnosti. Váš ideál sebe sama je kombinací všech vlastností lidí, které obdivujete. Je popisem člověka, kterým byste se rádi stali, protože byste pak byli ztělesněním svých ideálních vlastností.

Po celý život jste četli o lidech, kteří měli vlastnosti jako odvaha, sebedůvěra, soucit, láska, mravní síla, vytrvalost, trpělivost či schopnost odpouštět. Během doby ve vás tyto vlastnosti vykrystalizovaly v ideál, kterému byste se chtěli přiblížit. Zřejmě se vždy neřídíte těmi nejlepšími pravidly, ale neustále, dokonce i na úrovni podvědomí, se ze všech sil snažíte, abyste se stali člověkem, kterého byste mohli obdivovat, tedy svým ideálem. Ve skutečnosti téměř ve všem, co děláte, své činnosti srovnáváte s těmito ideálními vlastnostmi a bez přestání se snažíte a bojujete za to, abyste se v těchto svých činnostech vyrovnali svému ideálu.

Úspěšní prodejci mají o sobě a své kariéře velmi jasnou představu. Naopak neúspěšní prodejci mají svůj ideál pouze nejasný, rozmazaný, pokud jej mají vůbec. Úspěšní prodejci mají naprosto jasno v tom, že v každé oblasti své práce chtějí vyniknout, a nejen to, chtějí vyniknout i ve svém osobním životě. Neúspěšné prodejce to moc nezajímá. Jednou z hlavních charakteristik úspěšných lidí je, že neustále přemýšlejí o tom, zda je jejich nynější chování v souladu s jejich chováním idealizovaným.

Částí vašich ideálů jsou vaše cíle. Když si stanovíte vyšší a náročnější cíle, váš ideál sebe sama se zlepší. Jestliže si určíte jasný cíl, že se přiblížíte svému ideálu a že povedete dobrý život, váš ideál sebe sama nabude větší síly k tomu, aby vás v životě lépe motivoval a vedl.

Snad nejdůležitější částí ve vývoji vašeho ideálu sebe sama je to, abyste si uvědomili, že jestliže někdo něco udělal, můžete to udělat také, jestliže se někdo někým stal, také vy se tím můžete stát. Vylepšení vašeho ideálu sebe sama neznají mezí, poněvadž vznikají ve vaší představivosti, a vaše představivost nezná mezí, kromě těch, které si sami stanovíte.

Jaký je váš ideál, tedy obraz člověka, kterému byste se rádi přiblížili? Jak byste se chovali, pokud byste jím už byli? Kladením si takovýchto otázek a posléze vedením života, který není v rozporu s odpověďmi na tyto otázky, je první krok k tomu, abyste se svému ideálu co nejvíce vyrovnali.

Druhou částí vašeho sebepojetí je váš sebeobraz, tj. to, jak se sami v současnosti vidíte a jak o sobě smýšlíte. Často se to nazývá „vnitřním zrcadlem“. Neustále do tohoto zrcadla nahlížíte, abyste věděli, jak byste se v nějaké situaci měli zachovat. Vždy se navenek chováte tak, aby vaše chování nezapříčinilo rozpor s obrazem, který o sobě chováte.

Například, když na sebe budete pohlížet jako na klidné, sebevědomé a schopné prodejce, budete se tak také při prodeji cítit. Budete se cítit dobře a šťastně, budete podávat dobré výkony a z nich vyplývající vynikající výsledky. Pokud něco nepůjde zrovna tak, jak si to představujete, hodíte to za hlavu a budete to považovat za dočasný neúspěch. Váš pohled

na sebe sama je jasný a nepochybný. Vaše mysl vás vidí jako solidní a schopné prodejce a tento váš duševní obraz nemůže naprosto nic narušit.

Nejrychlejší zlepšení v prodejních výsledcích pocházejí ze změny vašeho sebeobrazu. Od chvíle, kdy se uvidíte v jiném světle, budete se také jinak chovat. Když se budete jinak chovat, budete se také jinak cítit. A protože se budete chovat a cítit jinak, dosáhnete jiných výsledků.

Před několika lety, kdy jsem prodával členství v klubech, které poskytovaly slevy, jsem končil svou prezentaci tím, že jsem potenciálním zákazníkům rozdával brožurky se základními informacemi o výhodách, které plynou ze členství, a řekl jsem jim, „ať si to promyslí“. Nebyl jsem ještě na takové úrovni, abych se donutil k tomu, že začnu tlačit potenciálního zákazníka k okamžitému rozhodnutí o koupi.

Po celý den jsem chodil od kanceláře ke kanceláři, předváděl své zboží a ponechával zákazníkům malé brožurky. Jak si snad dokážete představit, nic moc jsem neprodal. Když jsem po nějaké době těm lidem zavolał znovu, vždy mi řekli, že nemají zájem.

Pomalů jsem upadal v zoufalství. V té době jsem žil prachbídne, i když jsem jednal se spoustou zákazníků, moc jsem jim toho neprodal. Pak jsem ale učinil objev, který v té době změnil mou kariéru. Uvědomil jsem si, že příčina všech mých problémů byl můj strach požádat zákazníka o závaznou objednávku. Nebyli to tedy moji potenciální zákazníci, byl jsem to já a můj strach. Musel jsem tedy změnit svůj sebeobraz a tak i změnit své chování, jestliže jsem chtěl, aby se mé výsledky zlepšily.

Hned další ráno jsem se rozhodl, že už zákazníkům nebudu zpětně volat. Údajů o zboží nebylo mnoho, takže zákazník po zhlédnutí mé prezentace věděl vše, co potřebuje, a byl schopen se rozhodnout. Nechávat mu několik dní na rozmyšlenou spolu s materiály o zboží nemělo smysl.

Při úplně prvním jednání, po skončení mé prezentace, mi zákazník řekl: „Mohl bych si to ještě rozmyslet?“ Tentokrát jsem byl připraven. Pousmál jsem se a zdvořile jsem ho upozornil, že už svým zákazníkům znovu nevolám, protože musím zařídít i další obchody s dalšími zákazníky. Řekl jsem tehdy: „Už víte vše, abyste se mohl rozhodnout už teď. Proč to prostě nekoupíte?“

Vzpomínám si, jak pokrčil rameny a řekl: „Tak jo, já si to teda vezmu. Jak chcete zaplatit?“

Vyšel jsem z kanceláře a připadal jsem si, jako bych se vznášel. Jen za ten jediný den jsem své prodeje ztrojnásobil. Během toho týdne jsem prodal víc než kdokoli jiný v celém podniku. Ke konci měsíce jsem byl povýšen na místo vedoucího obchodního oddělení a měl jsem pod sebou 42 lidí. Z jednoho nebo dvou prodejů týdně jsem se dostal na deset až patnáct. Od obav o každý dolar jsem začal vydělávat slušné peníze a dostal jsem také podíly z činností a z prodejů všech svých podřízených. Můj život prodejce tedy odstartoval a s několika výjimkami se ještě nikdy nezastavil. Místem odrazu neboli zvratem bylo mé rozhodnutí změnit svůj sebeobraz a uvést ho ve větší soulad s výsledky, které jsem chtěl, spíše než s výsledky, kterých jsem právě dosahoval.

Třetí součástí vašeho sebepojetí je vaše **sebeúcta**. Ta je také citovou součástí vašeho sebepojetí. Je jakýmsi jádrem reaktoru, čili zdrojem energie vaší vnitřní síly. Je to jeden z nejdůležitějších prvků, který ovlivňuje vaše postoje a vaši osobnost. Má klíčový význam pro váš životní úspěch.

Vaše sebeúcta by se dala nejlépe vyjádřit jako to, nakolik máte rádi sami sebe. Čím víc budete mít sami sebe rádi a čím víc si sami sebe budete vážit jakožto cenného člověka,

tím vyšší bude vaše sebeúcta. Čím opravdověji se budete cítit jako výjimečná osobnost, tím budete šťastnější a pozitivně naladěni.

Vaše sebeúcta určuje vaši energičnost, nadšení a motivaci. Vaše sebeúcta je řídicí ventil na stroji vašeho výkonu, je jako palivo do rakety, které ji vystřelí na oběžnou dráhu, mimo dosah zemské přitažlivosti. Lidé s velkou sebeúctou mají obrovské osobní schopnosti a zvládnou takřka vše, do čeho se pustí.

Váš ideál sebe sama je osoba, kterou chcete někdy v budoucnosti být. Určuje směr vašeho života a rozvoje. Na druhou stranu je váš současný výkon ovlivněn vaším sebeobrazem. Váš sebeobraz je způsob, jakým se vidíte dnes, *teď*, právě teď. Vaše sebeúcta z velké části závisí na vztahu mezi vaším pohledem na sebe sama a vaším ideálem sebe sama, nebo, jinak řečeno, závisí na způsobu, jakým provádíte své každodenní činnosti ve srovnání s tím, jak byste je prováděli, kdybyste byli ideálními lidmi.

Čím víc se vaše každodenní činnosti přibližují vašim ideálním činnostem, tím vyšší bude i vaše sebeúcta. Má-li váš ideál být člověkem klidným, pozitivně naladěným a pracujícím na dosažení svých cílů a vy takovými ve skutečnosti jste, dosáhnete vysoké úrovně sebeúcty. Budete si sami sebe vážit a získáte tak osobnost schopného prodejce.

Sebeúcta je základním kamenem vašeho pozitivního sebepojetí. Sebeúcta je důležitým prvkem vašeho úspěchu v prodeji. Čím více se budete mít rádi a vážit si sami sebe, tím lepší výkony budete podávat. Rozvíjet a udržovat svou sebeúctu je to nejdůležitější, co můžete udělat, abyste dosáhli všech svých cílů.

HLAVNÍ PŘEKÁŽKY ÚSPĚCHU V PRODEJI

Velká sebeúcta jde ruku v ruce s velkým úspěchem. Stejně tak hlavní příčinou neúspěchu je *malá* sebeúcta. Malá sebeúcta se odráží v pocitech méněcennosti, ubohosti, neschopnosti.

Malá sebeúcta je pocit, že v něčem nejste dost dobří, že se s ostatními srovnáváte v negativním smyslu, přičemž jim přičítáte větší schopnosti, než ve skutečnosti mají, a sobě menší. Malá sebeúcta je to, když vidíte sklenici spíše poloprázdnou než poloplnou. Vede ke stresu, pesimismu, obavám, pochybám a tendenci takřka vždy se podceňovat.

Záporným následkem malé sebeúcty v prodeji je **strach z odmítnutí**. Strach z odmítnutí patří mezi největší překážky úspěchu v prodeji. Je to právě strach z odmítnutí, který vás brzdí v rozletu a posiluje vás v přesvědčení, že získáte mnohem méně, než si zasloužíte. Právě z něj pramení menší počet zákazníků a potažmo i menší množství prodejů. Je to on, který přisypává písek do motoru vašeho prodávajícího stroje, ten musíte odstranit, jestliže se chcete dostat až na samý vrchol ve svém oboru.

Strach z odmítnutí má však i jednu dobrou stránku, a sice, že je strachem *získaným čili naučeným*. Nikdo se s ním nenarodil. Od dětství a během dospívání procházíme procesem formování názorů a ten nás tomuto strachu naučil. A protože jde o strach naučený, lze se ho také odnaučit, a někdy docela rychle.

Po narození jste se nebáli ničeho až na dvě věci: pádu a hlasitých zvuků. Každý strach, který máte dnes, jste se naučili od svých rodičů, sourozenců a ostatních, a jak se opakovaly, tak se i posilovaly. Všechny vaše strachy vám byly předány.

Strach z odmítnutí je založen na „podmíněné lásce“. To je například to, když rodiče podmiňují svou lásku k dítěti jeho určitým chováním. Už v dětství, v útlém věku, jste se naučili, že když jste něco, co po vás tatínek nebo maminka chtěli, neudělali, najednou na vás nebyli hodní. Buď vás napomenuli, případně i potrestali, jen abyste udělali, co po vás chtějí.

Čím jste víc vyrůstali, tím se váš sebeobraz – to, jak se sami vidíte a jak o sobě smýšlíte – odvíjel víc a víc od toho, jak o vás smýšleli a jak vás viděli jiní. Možná jste se stali dokonce přecitlivělými na to, jak se k vám jiní chovali a jak o vás mluvili, začali jste se trochu jinak chovat, aby vás ostatní měli rádi a aby si vás vážili. Spustili jste se dolů svahelem ústupků ze své jedinečnosti, trochu jste ji zapřeli ve jménu získání vážnosti a úcty ostatních.

Do větší či menší míry se my všichni bojíme toho, co si o nás ostatní pomyslí. Lidé s nízkou sebeúctou jsou tak citliví na názory ostatních, že bez jejich souhlasu se nedokážou rozhodnout. Manžel se nerozhodne bez souhlasu své ženy, ta se zase nerozhodne, aniž by i on souhlasil. Tito lidé si na poradu o koupi něčeho volají své přátele, právníky, účetní nebo poradce. V oblasti obchodu je rozhodnutí vyřízeno tehdy, je-li přeneseno na jiné, respektive na jejich souhlas.

Při prodeji se strach z odmítnutí projevuje nejčastěji jako strach z oslovení neznámého člověka. Je to pravý kořen vašeho odporu hledat nové zákazníky pro své výrobky či služby. Strach z odmítnutí zapříčiňuje stres, úzkost ba i deprese, ochromuje vyhledávání nových zákazníků a podkopává výkonnost prodejce na každém kroku. Je příčinou odpadnutí mnoha lidí z oboru prodeje, ti pak obviňují podnik, případně jeho vedení, a přijímají práci, v níž si vydělávají mnohem méně, než by mohli. Strach z odmítnutí se projevuje v různých formách, ne všichni podléhají stejným strachům.

Například nízká sebeúcta a pocity méněcennosti vedoucí ke strachu z odmítnutí svazují některým prodejcům ruce natolik, že si netroufnou jednat se zákazníky, které považují za sociálně nebo ekonomicky výše postavené. Nikdy například neosloví své nadřízené, protože se na to necítí.

Jeden postarší prodejce mi nedávno vyprávěl o několika lidech, s nimiž chodil do školy a kteří se nyní stali vedoucími ve velkých podnicích. Byl pyšný na to, že je celá ta léta může nazývat svými přáteli. Pak jsem se ho ale zeptal, kolik z nich je také jeho zákazníky. Odpověděl, že nikdo. Jeho obava ho brzdila v tom, aby někoho z nich oslovil, i když věděl, že nakupují velká množství zboží, které on prodává.

Spousta prodejců má strach prodávat svým přátelům či spolupracovníkům nebo si myslí, že by nesouhlasili, nebo dokonce podrobili kritice jejich volbu povolání. Někdy se prodejci dokonce stydí za to, že jsou prodejci, a výsledkem je to, že se bojí oslovit a nabídnout své zboží téměř každému, koho znají.

Nejběžnější strach spojený se strachem z odmítnutí je strach oslovovat neznámé lidi, lidi, s nimiž jste nikdy předtím nemluvili. Tento zobecněný strach, strach z toho, že oslovený odpoví nějak peprně nebo „Ne, nemám zájem“, likviduje mnoho slibných kariér prodejců.

Strach z odmítnutí je vždy o tom, že se bojíme, že nás někdo nebude mít v oblibě, že nás někdo bude kritizovat nebo se na nás bude zlobit. Jde o strach ze slůvka „Ne!“. (Jen tak mimochodem, je-li slůvko „ne“ to, z čeho máte strach, pak jste si vybrali špatné pole působnosti a špatný způsob vydělávání peněz.)

Chcete-li strach z odmítnutí překonat, musíte si nejdříve uvědomit, že **odmítnutí není myšleno osobně**. Nemá to nic do činění s vámi jakožto člověkem. Zákazník vás natolik nezná, odmítnutí se pojí pouze se situací a osobností *zákazníka* a nemá nic společného

s vaší osobností nebo schopnostmi. Ještě jednou opakuji: odmítnutí prostě není myšleno osobně, je to zkrátka obyčejná reakce na nabídku prodeje jako každá jiná.

Někteří z vašich nejlepších zákazníků budou určité lidé, kteří napoprvé odpověděli na vaši nabídku záporně. Není to nic neočekávaného. Průměrný Američan čelí každý den náporu stovek obchodních informací. Z televize, rozhlasu, novin, časopisů nebo pošty se na něj valí nekonečné řady nabídek a svodů ke koupi nějakého zboží či služby. Není se tedy co divit, že první reakce vašeho zákazníka bude díky tomuto informačnímu přetížení prakticky vždy záporná, a to i tehdy, bude-li tento zákazník váš výrobek potřebovat. Vaši potenciální zákazníci jsou zahlceni svými vlastními problémy, nemají čas, jsou nervózní. Z vás by proto měl vyzařovat klid. Musíte mít neustále na zřeteli, že to, co vám zákazník říká, vám nijak neublíží, poněvadž on to nemyslí osobně.

Nedávno ke mně přišel na semináři v St. Luis jakýsi muž a pověděl mi, že něco, co slyšel na mém předchozím semináři, změnilo jeho život. Z toho příběhu vyplývá cenné poučení.

Řekl mi, že před rokem se už v práci tak tak držel a chtěl skončit. Nenáviděl vyhledávání nových zákazníků, protože se ho bál. Měl nezřízený strach z odmítnutí plynoucí z předešlých zkušeností. Protože se vyhledávání nových zákazníků bál, dělal to stále méně a méně a jeho prodeje měsíc od měsíce klesaly. Věděl, že už to nebude dlouho trvat a podnik ho propustí.

Pak navštívil můj seminář a slyšel má slova: „Odmítnutí není myšleno osobně“ a to pro něj bylo jako facka. Uvědomil si, že to s jeho kariérou šlo z kopce jen proto, že měl obrovský strach z jednání s lidmi, které ani neznal. Působil sám sobě a své rodině citovou bolest a finanční těžkosti prostě proto, že dovolil svému strachu, aby ho přemohl, spíše než aby on přemohl svůj strach.

Teď mu však v uších zazněl budíček. Toho dne se rozhodl udělat vše pro to, aby se prosadil a vynikl ve vyhledávání nových zákazníků, jak telefonem, tak při jednáních „naslepo“. Začal tvrdě studovat, den co den ve svém autě poslouchal kazety o vyhledávání zákazníků a o prodeji, také o tom každý den četl knížky a články. Každé ráno začal trochu dříve, aby si své nové dovednosti vyzkoušel. Během 6 měsíců byl nejenže nejlepším prodejcem ve svém podniku, nýbrž svými prodejci předčil ostatní o více než 400 procent.

Navíc byl nedávno povýšen do funkce vedoucího obchodního oddělení ve svém podniku a převeden do St. Louis s velkým platem. Dostal novou kancelář, rozpočet a také podíly z prodejů všech svých podřízených. Za méně než rok přeměnil svůj život a svou kariéru jen tím, že začal chodit do práce bez zničujícího strachu z odmítnutí. Změnil svůj sebeobraz a nyní se viděl jako vynikající prodejce. Jeho nový pohled na sebe sama určoval způsob, jakým přemýšlel, jak se choval, co cítil, a jeho noví zákazníci na to reagovali větší otevřeností a zájmem. Uvědomil si, že to byly pouze jeho postoje, které určovaly jeho výsledky.

ÚKOL ČÍSLO JEDNA

Strach je a vždy bude jedním z největších nepřátel lidstva. Je to vaše největší překážka úspěchu. Jak je malý, tak je zničující. Působí hluboko ve vašem podvědomí a zapříčiňuje to, že vidíte svět spíše negativně než pozitivně. Díváte-li se na svět očima strachu, vysvětlujete si události jen negativně, sdružujete se pouze s lidmi, kteří přemýšlejí stejným způsobem,

a navzájem si tak svůj strach a své názory posilujete. Celkový vliv na vaši osobnost a na vaši kariéru prodejce může být tragický. K tomu, abyste dosáhli v prodeji velkého úspěchu, musíte vykonat svůj první úkol: odstranit svůj strach.

Mezi strachem a sebeúctou existuje nepřímá úměra – jako na houpačce: když je váš strach nahoře, vaše sebeúcta bude dole, a platí to i opačně. Čím větší bude vaše sebeúcta, tím menší bude váš strach. Cokoliv uděláte, abyste zvýšili svou sebeúctu a svůj výkon, zároveň snížíte i svůj strach a naopak.

Zažíváte-li opakovaně nějakou událost budící ve vás strach, naučíte se mít z ní obavy, třeba jen při pomyslení na ni. Obdobně se svému strachu můžete i odnaučit například opakovanými činy plnými odvahy a sebedůvěry. Ty by sloužily jako protiklad k reakcím na strach. Například máte-li strach z improvizovaných jednání, pak jedinou cestou, jak tento strach překonat, je neustále s ním bojovat, dokud nezmizí. To se nazývá „plánovitě znecitlivění“. Děláte něco tak dlouho, dokud to pro vás nepředstavuje nic nepříjemného. Jen tak si dokážete vytvořit dostatek sebedůvěry a odvahy v životě. Jak kdysi řekl Ralph Waldo Emerson: „Dělej to, čeho se bojíš, a je jisté, že strach zanikne.“

Dalším způsobem, jak překonat strach z odmítnutí, je naučit se mluvit před obecností. Některé obavy se v podvědomí proplétají jako svazky drátů a zkrat jednoho drátu – například strachu z mluvení na veřejnosti – způsobuje zkrat u jiného drátu – například strachu z odmítnutí – ve stejném obvodu. Asi 54 procent dospělých Američanů radí strach z mluvení na veřejnosti dokonce před strach ze smrti.

Když se naučíte mluvit na veřejnosti – například tím, že začnete navštěvovat týdenní kursy společnosti Toastmasters International²⁾, popřípadě kursy Dalea Carnegieho³⁾ – budete si při jednání s ostatními více důvěřovat. Stanete-li se schopným řečníkem, současně budete působit přesvědčivěji při svém hledání nových zákazníků a při prodeji.

Před několika lety jsem takovouto radu poskytl na jednom ze svých seminářů. Asi o rok později ke mně přišel jeden obchodník a řekl mi, jak mu tato rada v životě pomohla. Řekl, že ihned po skončení mého semináře začal navštěvovat místní pobočku společnosti Toastmasters International a během 6 měsíců překonal svůj celoživotní strach z mluvení před publikem. Pracoval pro strojírenskou firmu v zapadlé kanceláři, ale jeho narůstajícího sebevědomí si povšiml i jeho šéf a jednoho dne ho požádal, zda by nemohl vést prezentaci pro předsednictvo firmy, která nabízela nějakou zakázku. Přijal tento úkol s lehkým rozechvěním, ale pečlivě se na něj připravil a při prezentaci podal vynikající výkon. V době, kdy se vrátil do kanceláře, už jeho šéf od budoucího klienta věděl, že zakázku získali a jak byla prezentace dobře provedena.

Pak mi sdělil, že teď už ho podnik posílá na setkání s klienty alespoň dvakrát týdně. Už byl dvakrát povýšen a jeho příjem se za posledních 12 měsíců zvýšil o 40 procent. Dostal vlastní kancelář se sekretářkou a získal přístup i na schůze vyššího vedení. Jeho kariéra postupovala velmi rychle a ještě nikdy předtím nebyl tak šťastný jako teď, když se naučil bojovat se svým strachem a překonávat ho. To v jeho životě znamenalo zvrat.

Avšak prodejní úspěch nepřichází nutně s novými zákazníky. Musíte být na své zákazníky *nažhavení*. Své zboží či službu jim nabídnete jako řešení jejich problémů, snadno jim dokážete, že jejich námitky jsou naprosto neopodstatněné, a svůj žár vybi-

2) Toastmasters International = společnost, která mimo jiné pořádá kurzy rétoriky. Více viz str. 224.

3) Dale Carnegie = autor poměrně známých knih například o tom, jak si získat přátele, jak se chovat k ostatním atd.

jete na hravé dotlačení zákazníka k tomu, aby se o koupi rozhodl právě teď. Vaše nažhavenost přichází spolu s vaší sebeúctou, která se objeví přirozeně ihned, kdy začnete bojovat se svým strachem z odmítnutí a odstraníte ho.

ÚPRAVA VAŠEHO SEBEOBRAZU

Úroveň vaší sebeúcty z velké části určuje úroveň vašich prodejů nebo to, jak šťastně a optimisticky se cítíte. Vaše sebeúcta se odvíjí od toho, nakolik si sami sebe vážíte a nakolik v sobě spatřujete plnohodnotného člověka. Vše, co činíte, abyste zvýšili svou sebeúctu, se odráží v celém vašem životě.

Druhou stranou vaší sebeúcty je vaše nasazení. Úroveň vašeho nasazení se odvíjí od toho, jaké výkony podáváte. Čím lepe se cítíte, tím lepší výkony podáváte a naopak. Obě vlastnosti se navzájem podporují a posilují. Je nemožné, abyste se cítili dobře a podávali špatné výkony, stejně tak jako nelze, abyste podávali špatné výkony a cítili se přitom dobře. V čím menším rozporu budou vaše činy s vaším ideálem, tím větší bude vaše sebeúcta, tím se budete mít více ve vážnosti.

Budete-li vědomě a s rozmyslem dělat vše na dobré a profesionální úrovni, nakonec se profesionály stanete jak ve své práci, tak vůči svým zákazníkům. Vaše činy, které máte pod kontrolou, o vás vytvoří určitý obraz. Lidé vás budou soudit podle toho, co uvidí, třeba to, jak se k nim budete chovat a jak před nimi budete vystupovat. Z vaší chůze, mluvy a chování si o vás hned utvoří vlastní úsudek. Budete-li se chovat jako obchodní profesionál, ostatní se k vám budou chovat, jako byste jím opravdu byl.

Vezměte kupříkladu skvělého prodejce a přeložte ho z dobré oblasti do špatné. Ten ani nemrkne okem a i ve špatné oblasti prodá přesně tolik, co v té dobré. Totéž platí i obráceně o špatném prodejci v dobré oblasti – ten tam nevydělá ani o halíř víc než ve své původní špatné oblasti.

Váš sebeobraz, tj. to, jak na sebe *pohlížíte*, určuje váš současný výkon. Jestliže se máte za prodejce, který vydělává 50 000 dolarů za rok, pak prodáte dost na to, abyste každý rok vydělali 50 000 dolarů, bez ohledu na stav hospodářství, podniku nebo na konkurenci. Vaše výsledky prodeje budou mít málo co činit s tím, co se děje mimo vás. Spíš budou určeny tím, co se odehrává ve vašem nitru, uvnitř vás.

Jedna z firem, pro které jsem pořádal své semináře, měla 31 poboček. Jedna z nich svými prodejními výsledky vysoko čněla nad ostatními, každý rok měla lepší prodejní výsledky, někdy překonala druhou pobočku v pořadí dvoj- až trojnásobně.

Tuto pobočku řídil vynikající vedoucí, který najímal a trénoval pouze ty nejlepší prodejce. Ve svém výběru byl velmi přísný. Vybíral lidi podle jejich postojů a typu osobnosti a během let se z průměrných prodejců stávali špičkoví jen proto, že se dostali do této pobočky.

Jaký to má důvod? Je docela jednoduchý. Nový prodejce byl ihned obklopen „*těmi nej...*“ a příklady výjimečných a skvělých prodejců ho táhly. Viděl kolem sebe jen nadšené lidi, kteří přicházeli do práce dříve, pracovali houževnatěji a zůstávali přes čas. Dostal se do víru týmové práce a spolupráce. Každý z jeho spolupracovníků byl pyšný na to, že může pracovat s nejlepšími lidmi v nejlepší pobočce. Za velmi krátkou dobu nakazilo toto nadšení i nového prodejce a ten začal dělat totéž, co ostatní, a dosahoval i stejných výsledků.

Úprava sebeobrazu má klíčovou důležitost při uvolňování vašeho prodejního potenciálu. Je prostředkem toho, které myšlenky, pocity a chování nejlepších prodejců do sebe vložíte, a jakmile změníte pohled na sebe sama, vaše prodejní výsledky se ihned zlepší.

Existuje sedm způsobů, jakými o sobě špičkoví prodejci v každém odvětví přemýšlejí, jak se vidí a jak reagují na zákazníky. Můžete je považovat za sedm kroků k vylepšenému sebeobrazu a sebeúctě. Když svůj sebeobraz upravíte tak, aby byl podobný sebeobrazu nejlepších prodejců, mnohem rychleji se u vás projeví zlepšené výsledky v prodeji, o jiných činnostech ani nemluvě.

1. Jste sami sobě zaměstnavateli.

První a nejdůležitější vlastností nebo sebeobrazem, z něž vyplývá všechno ostatní, je postoj **sebezaměstnavatele**. Slovo postoj znamená v letecké terminologii úhel útoku letadla s ohledem na obzor. Váš úhel pohledu na sebezaměstnání je způsob, jakým přistupujete ke své práci, podniku, zboží, službám či zákazníkům. Tento pocit vlády nad svým vlastním hospodářským údělem tvoří zásadní dělítko mezi těmi, kdo podávají vysoké výkony, a těmi, kdo podávají výkony nízké.

To, že se vidíte jako *ředitel* své vlastní prodejní organizace, jen přirozeně vyplývá z toho, že přijímáte plnou odpovědnost za sebe samé a za vše, co se vám přihodí.

Jestliže je sebeúcta prvním sloupem vašeho úspěchu v prodeji, pak odpovědnost k sobě samým je sloupem druhým. Čím víc se máte rádi, tím spíše přijmete za svůj život odpovědnost a naopak. Tyto dva pilíře se navzájem podporují a jeden bez druhého nemá smysl.

Z našeho práva vyplývá, že se můžete stát ředitelem své vlastní společnosti prostě tak, že se o tom rozhodnete. Nepotřebujete od nikoho žádné potvrzení, nemusíte dokonce svou společnost nechávat zapisovat, pokud ji pojmenujete po sobě, jako například „Bořík Trumbera a spol.“. Pak si můžete nechat vytisknout vizitky a otevřít si účet v bance. Stanutím v čele vaší imaginární firmy přebíráte úplnou kontrolu nad svým vlastním životem a činíte se osobně zodpovědným za své prodejní výsledky. Spoléháte čistě jen na sebe a vládnete svému osobnímu a finančnímu osudu.

Když přijmete úplnou odpovědnost za vše, co se s vámi stane, přestanete se vymlouvat na ostatní a budete si říkat: „Má-li to tak být, záleží to jen na mně.“ Jak si říkal prezident Harry Truman, když se objevil problém: „Jen hlupák by to tady zabalil.“ Vy jste šéf a nejvyšší instance, nad vámi není nikdo, komu byste svůj problém mohli předat. Když dobře prodáváte, dostanete pochvalu. Když prodáváte špatně, nesete odpovědnost. Nikdy si nestěžujte, nikomu nic nevysvětľujte, je to jen na vás.

Asi 3 procenta Američanů, kteří jsou ve svých oborech na vrcholu, dělají, jako by byli vlastními pány. Na všechno, co se přihodí v jejich podniku, pohlížejí tak, jako by vlastnili celých 100 procent akcií podniku. Cítí se osobně odpovědní za prodej, kvalitu, výnosnost, distribuci a efektivitu nákladů v podniku. Na tom, jak budou jejich výrobky, služby a práce vypadat, mají opravdový zájem. Jsou plně ponořeni do své práce, výrobků i služeb.

Některé věci v životě musíte, jiné si můžete vybrat. Svou příští dovolenou na Havaji si můžete vybrat. Můžete tam, ale nemusíte, jak okolnosti dovolí. Ale stát v čele svého vlastního podniku je *povinnost*, není to věcí volby, prostě jste se svým vlastním ředitelem stali a basta. Největší chybou, kterou můžete v životě udělat, je to, že si budete myslet,

že pracujete pro někoho jiného. Vždyť jste to vy, kteří se zaměstnáváte ode dne, kdy dostanete svou první práci, až do důchodu. Vy jste svůj vlastní šéf. Platíte si svou vlastní mzdu a nakonec jste to jen a jen vy, kdo ji také ovlivňuje. Vy rozhodujete, jak budete žít. Pokud se vám něco nelíbí na nynější situaci, je to jen na vás, abyste to změnili. Nikdo jiný to za vás neudělá.

Vydělali byste si rádi více peněz? Nezbyvá, než přistoupit k nejbližšímu zrcadlu a domluvit se se svým „šéfem“. Ten člověk v zrcadle je jediný, kdo rozhoduje, jak dobře si ve své práci vedete a kolik za ni dostanete zapláceno.

Mám tady pro vás jedno cvičení. Každý první den v měsíci si vytáhněte svou šekovou knížku, vytrhněte šek a vepište do něj částku, kterou byste za ten měsíc chtěli vydělat, a přidejte datum posledního dne měsíce. Zařídte, aby částka byla na konci měsíce vyplacena vám a šek podepište. Pak se po zbytek měsíce soustřeďte na to, jak splnit závazky vůči svému zaměstnanci, právě tak, jak to dělá opravdový podnikový ředitel. Jestliže musíte zvýšit svůj prodej, abyste zvýšili své výnosy, vašim úkolem bude vymyslet, jak to udělat. Jakožto ředitele vašeho vlastního prodejního podniku vás zaměstnává i váš nejlepší klient. Nepracujete pro svého nynějšího zaměstnavatele odjakživa a ani nemusíte pracovat vždy pro stejný podnik, záleží to na měnícím se stavu hospodářství. Ale vždycky to budete vy sám, kdo pro vás bude pracovat. Vždy si budete zaměstnavatelem.

Učiníte-li rozhodnutí posunout se z postu zaměstnance do funkce ředitele svého vlastního podniku, učiníte zároveň rozhodnutí stát se prvořadou tvůrčí silou ve svém životě. Už na sebe nebudete pohlížet jako na oběť sedící na bobku a nečinně přihlížející divému klototání hospodářství, nýbrž se stanete aktivním činitelem, chopíte se svého osudu a přizpůsobíte svůj život obrazu svému. Budete si na to ale také muset vydělat. Své nejlepší služby, kterých je vaše osobní společnost schopna, poskytnete za nejvyšší nabídku. Namísto čekání, co se stane, budete spíše uvádět věci v *činnost*.

Jakožto ředitel svého vlastního podniku máte vládu nad vším, co se v něm děje, to jest nad prodejem, marketingem, výrobou, kontrolou jakosti, distribucí a správou. Řídíte také své oddělení výcviku, jež neustále pracuje na zvýšení vaší tržní hodnoty, takže si můžete dovolit za své služby účtovat vyšší částky. Řídíte celý svůj život, jak osobní, tak profesní.

Dokázali byste ale říci, jaký je rozdíl mezi profesionálním prodejcem a amatérem? Profesionální prodejce vlastní, podobně jako lékař, právník, architekt, inženýr či zubař, rozsáhlou knihovnu plnou knih a kazet o prodeji, kterou neustále rozšiřuje podle toho, jak se rozvíjí jeho kariéra.

Naproti tomu amatérští prodejci jsou jako oběti ekonomického klototu, jsou jen pasivními zaměstnanci, kterými se manipuluje. Ti do sebe neinvestují, a co se týče knih a video nebo audio nahrávek o prodeji, často ani žádné nemají. Čekají, až jim podnik dá volno a nějaké finanční prostředky na jejich výcvik.

Vůbec si neuvědomují, že to dělají pro sebe, a jestliže se nevzpamatují a neuvědomí si, že jsou si sami zaměstnavateli, pak jim každý rok proteče mezi prsty nějaká šance a jejich budoucnost se bude zužovat.

Shrneme-li to, prvním a nejdůležitějším sebeobrazem je to, že sami sebe jakoby zaměstnáváte a také sami sobě budete odpovědni. Jako byste byli ředitelem své vlastní prodejní organizace. Od této chvíle budete mít svůj osud plně v moci, a jestli se vám něco nebude líbit, je na vás, abyste to nějak změnili.

2. Jak být spíše konzultant než prodejce.

Druhý způsob, jakým na sebe nejlépe prodejci pohlížejí, je ten, že se vidí spíše jako konzultanti než jako prodejci. Snaží se nabídkou svých služeb, svého zboží svým zákazníkům problémy spíše vyřešit, než aby se chovali jako pouliční prodavači, kteří se snaží jen získat peníze za zboží. Své zákazníky nechodí prosit s kloboukem v ruce a s nadějí na prodej v duši. Namísto toho chodí za svými *klienty* s tím, že jim přišli pomoci vyřešit problém nebo dosáhnout nějakého cíle.

Pečlivě kladou dotazy a napjatě poslouchají. Zákaznickově situaci věnují velkou pozornost, takže mu docela dobře mohou poradit a doporučit, co se mu hodí, podle toho, co zákazník chce a potřebuje.

Jakožto konzultanti samozřejmě vědí, že musí být ve svém oboru odborníky. Tráví spoustu času, mnoho a mnoho hodin tím, že svůj výrobek či službu poznávají skrz na skrz. Musí znát každický detail toho, co prodávají, a samozřejmě také to, co prodává jejich konkurence.

U své nabídky musí znát nejen vzhled a výhody, ale také silné a slabé stránky, klady a zápory. O svém výrobku toho musí opravdu velmi mnoho vědět, aby jejich zákazníci během rozhovoru ihned poznali, s kým mají tu čest.

Nejlépe prodejci, stavějící se do role konzultantů, chtějí být svým klientům nápomocni a vystupují jako poradci a přátelé. Dalo by se říci, že do svého prodejního vztahu vkládají i city a že jim nesmírně záleží na tom, aby jejich výrobek či služba byl ideálním řešením skutečných potřeb zákazníků, s nimiž jednájí. Od svých konkurentů se liší zejména tím, že jim více záleží na tom, aby svým zákazníkům vskutku pomohli, než aby jim jen prodali svůj výrobek nebo službu. Jejich zákazníci mají mnohdy pocit, že se prodejci více starají o ně než o svůj obchod. A v tom mají pravdu.

Váš obraz sebe sama, spíše jako konzultanta, který řeší problémy, než jako prodejce, který jen prodává zboží a služby, má ještě jeden prvek, a sice čas. Čas k plnému pochopení situace vašeho zákazníka před tím, než mu doporučíte, co má koupit. Před schůzkou si uděláte domácí úkol sestávající z toho, že si budete klást důkladné otázky, které vám pomohou hlouběji pochopit zákaznickovy potřeby. Svůj výrobek nebo službu prodáváte přesně na míru, takže zákazník nakonec dojde k závěru, že to, co si koupil, je vlastně ideálním řešením jeho současného problému.

Schopnost předvést svůj výrobek jako ideální řešení je přímo úměrná času, který vložíte do pochopení situace zákazníka před tím, než mu cokoliv navrhnete nebo doporučíte. Tato schopnost propůjčuje vašemu přístupu konzultanta známku kvality.

3. Jak se stát lékařem prodeje.

Třetí pohled, jakým na sebe nejlepší profesionálové v oboru prodeje nahlížejí, je jako na doktora prodeje. Jakožto profesionálové konají vše potřebné v nejlepším pacientově zájmu a cítí se být vázáni přísným etickým kodexem.

Coby lékař prodeje se řídí podobným řádem a se svými zákazníky jednáte podobně, jako by lékař jednal se svými pacienty. Samozřejmě nenecháte klienta, aby určoval, co budete při prodeji dělat a jak budete postupovat.

Proces léčení je všude stejný. Až půjdete k lékaři, podívejte se, co dělá, a uvidíte, že postupuje ve třech následujících fázích: *vyšetření, diagnóza a léčení.*

Právě tak jako by profesionálního lékaře nikdy nenapadlo vás léčit jinak než popořádku v předešlých třech krocích, tak byste si vy jakožto lékař prodeje neměli nechat od zákazníka mluvit do toho, jak mu svůj výrobek předvedete, a změnit tak svůj postup prodeje. Toto se dá použít stejně dobře na podomní prodej časopisů jako na prodej ropných tankerů pro společnost Exxon.

Ve fázi **vyšetření** kladete postupně dobře připravené otázky, jež by vám měly poskytnout lepší znalosti o pacientově stavu, to jest o situaci zákazníka. Neměli byste nikdy začínat druhou fází, dokud neprovedete zevrubné vyšetření a dokud nezjistíte, jak daný pacientův stav uspokojivě léčit.

V druhé fázi přichází **diagnóza**. Ve fázi diagnózy se opět pacienta (zákazníka) tážete na jeho zdraví a utvrzujete se ve správnosti předešlého vyšetření, abyste si byli naprosto jisti, že jste odhalili skutečné symptomy pacientovy nemoci (zákazníkovu problémů). Kladete dodatečné otázky, abyste se ve své diagnóze utvrdili a abyste se spolu s pacientem shodli na tom, že diagnóza přesně popisuje pacientův stav a těžkosti.

Když už jste s pacientem dosáhli shody, že na daný problém existuje lék a že jste onen problém přesně popsali, můžete se posunout k třetí fázi, což je fáze **léčení** (čili **řešení problému**). V této fázi svému zákazníkovi předvedete svůj výrobek nebo službu a ukážete mu, že při zvážení všech faktorů ovlivňujících jeho situaci je právě váš výrobek či služba tím nejlepším na vámi diagnostikovanou nemoc. Ukážete zákazníkovi, že váš lék mu pomůže od bolesti a vyřeší jeho zdravotní problémy. Samozřejmě také poukážete na možné vedlejší účinky a nedostatky vašeho výrobku, ale v podstatě dokážete, že vaše nabídka je ta nejpříjemnější ze všech možných.

Profesionálové, kteří se ke svým zákazníkům chovají stejně jako lékaři, když léčí své pacienty, zjistili, že jim tento postup dopomáhá k mnohem hladšímu jednání se zákazníky a že jejich výsledky jsou lepší, a dosahují jich dokonce za kratší dobu.

4. Jak začít o prodeji strategicky přemýšlet.

Špičkoví prodejci se naučili strategicky přemýšlet, to je stali se **strategickými mysliteli**. Určují si jasné cíle, kterých chtějí dosáhnout, a k jejich dosažení si vypracovávají důmyslné plány. Před tím, než něco udělají, si to řádně promyslí, ale pak jednájí rozhodně. Svou práci si nejdříve naplánují a potom svůj plán práce uskuteční. Už v předstihu se rozhodují, kam přesně se chtějí dostat z místa, kde se právě nacházejí. Rozhodují se také o prostředcích, jak onoho cíle dosáhnout.

Na rozdíl od těch, kteří přemýšlejí strategicky, se neprofesionálové vrhají bezhlavě do víru dění na trhu, podobně jak to dělají psi vrhající se na projíždějící auta: běží vedle nich, zuřivě štěkají, spotřebují spoustu energie a příliš toho nedosáhnou.

Ale to není nic pro vás. Coby profesionál jste si řádně promysleli, jak dosáhnete svých prodejních cílů. Moc dobře víte, co celý den děláte – máte totiž vyhotoveny plány na celé týdny, měsíce, ba i roky dopředu. Víte, kolik si za určité období chcete vydělat, a kolik tudíž musíte prodat zboží. Víte, kde jsou vaši zákazníci, a máte také plán na to, jak je získat.

Člověk, který má jasné a dobře propracovaný plán úspěchu, plán zaobírající se všemi stránkami řízení svých obchodů, se cítí mnohem více v pohodě, sebevědoměji než ten, kdo má pocit, že na nějaké plánování svých činností do budoucna „nemá čas“. Máte-li dobrý