

Kapitola 7

Pravidla profesionálního prodeje

Když se rozhodnete začít s fotbalem, prvním krokem by mělo být naučit se pravidla. Při takovém učení byste přirozeně chtěli používat pravidla moderní, ne knihu ze sedmdesátých, osmdesátých nebo devadesátých let. Příliš mnoho prodejců se naneštěstí prodejní postupy učí právě z těchto zastaralých materiálů.

Jak již jsem zmínil, nakupující jsou dnes protřelejší než kdy dříve. Lidé mají lepší vzdělání, více možností a konkurence je silnější a zdatnější. Je proto naprosto rozhodující, že každý prodejce toužící po úspěchu v dnešním dynamickém světě prodeje musí být vybaven znalostmi založenými na praktikách *moderního* prodeje.

Při shromažďování těchto pravidel se opět budu pevně držet principů, které musí být na prodejní prostředí nebo průmysl adaptovány. V mnoha případech se může zdát, že jsou založeny na zdravém rozumu a není je třeba opakovat. Právě tato pravidla však prodejci spadající do 80procentní kategorie porušují. Za roky práce s klientskými společnostmi a při školení tisíců prodejců jsem pravidelně vídal prodejce z kategorie 80 % říkat řečí těla, že *to všechno už slyšeli*.

Nejlepší z nejlepších – nebo jak jim říká Tom Hopkins, americký prodejní školitel, šampioni – si tyto techniky a postupy rádi nechávají zopakovat, protože vědí, že jen málo z nových prodejních metod skutečně funguje. Znamé komunikační postupy při prodeji zákazníkovi jsou neefektivnější. A právě na taková pravidla se zapomíná.

1. pravidlo: Prodávajte lidem

Prodej je zaměřen výhradně na lidi. Prodávát můžete pouze někomu jinému. Pravidlo tedy zní: uvědomte si, že každá prodejní prezentace musí být odlišná, protože nikdy nenajdete dvě identické osoby. Každý potenciální kupující má jiné touhy, požadavky a potřeby. Pochází z různých domácností, pracují v jiných oblastech. Musí se vyrovnávat s rozdílnými nároky a chtějí dosáhnout různých cílů. Zodpovídají se také odlišným lidem. Mají všemožné rodinné zázemí, vzdělání, koníčky, zájmy a plány. Mohou být šťastní nebo nešťastní; možná přišli o iluze, jsou znechucení; myslí pozitivně nebo negativně. Profesionální prodejce musí:

- Být odborníkem na lidi. Nesnáším slovo odborník. Často bývalo definováno jako kombinace X (odepsaný člověk) a náhlého prozření (kapka nátlaku). V tomto kontextu však naneštěstí skutečně musíte být odborník v tom nejlepším možném slova smyslu.
- Mít lidi opravdu rád. Mít o ně zájem.
- Přitahovat k sobě lidi. Klienti a zákazníci by se na vaše schůzky nebo společné telefonáty měli těšit. Profesionální prodejce musí umět „táhnout“, ne „tlačit“. Zákazníci by vám měli chtít zvednout telefon; když vás na ulici zákazník zahlédne, měl by vás chtít pozdravit a ne zapadnout do nejbližšího obchodu. Čím více vás má určitá osoba v oblibě, tím méně na vás bude tlačit, abyste snížili cenu, tím méně bude neoblomná či se bude snažit získat slevu.

2. pravidlo: Prodávajte sebe

Všichni jsme už slyšeli (s největší pravděpodobností v úvodním kurzu), že naším úkolem je vlastně *jít ven a prodávat sebe sama*. Jen velmi málo lidí však ví, *jak* na to. Shodneme se, že je to opravdu důležité, ale jak to provést?

Odpovědí samozřejmě je zajímat se o ostatní lidi. Pokládejte otázky a nechte lidi mluvit o sobě. Lidé se vcelku přirozeně sami o sebe zajímají. Realitou je, že to je jejich největší zájem! Jestli mi nevěříte, představte si svatbu nebo vánoční rodinné setkání. Celá rodina je spolu, někdo přinese fotoaparát a začne pořizovat skupinové snímky. O dva týdny později dostanete své fotky. Koho vyhledáte nejdřív? Babičku? Tetu Mabel? Ne, jistě že ne! Budete hledat *sebe*; a vypadáte strašně! Zajímat se o sebe musí být váš prvotní zájem.

Když necháváte lidi o sobě hovořit, všimnete si jejich okolí, obrázků na zdech, náznaků koníčků, sportu atd. Tím *nechci* říct, že máte podlézat. Jen říkám, že lidé jsou fascinující, a pokud budete ke každé schůzce přistupovat s myšlenkou „budu tě mít rád a ty budeš mít rád mě“, správnou chemii můžete *vytvořit*. Překvapivé také je, kolik společného můžete najít s těmi nejnepravděpodobnějšími lidmi. Potkáte někoho na večírku a zjistíte, že jste v jednu dobu žili v tom samém městě a dokonce ve stejné ulici. Vznikne pouto, ze kterého se může vyvinout vztah.

Nejjednodušší věci mohou fungovat jako pojítka. Proto se pokoušejte najít společnou oblast a pamatujte na další velkou zásadu prodeje: *lidi kupují lidi*. Máme-li na výběr, nikdo z nás nechce obchodovat s člověkem, kterého nemá rád. Když možnost volby není, transakci samozřejmě dotáhnout do konce musíte, ale přesto dáváme přednost práci s lidmi, kteří se nám zamlouvají. Jsem zároveň prodávající i kupující a v mém odvětví poskytujeme velké množství tiskařských zakázek. Pravidelně voláme tiskařům a papírnám a ptáme se, jestli mají zájem, drtivá většina zakázek však jde k jednomu tiskaři. Není vždy nejlevnější, nenabízí po každé ten nejlepší způsob doručení, ale je to opravdu milý chlapík.

Před mnoha lety, ještě než jsem začal s prodejní kariérou, jsem pracoval v zemědělství. Vzpomínám si, jak nový prodejní zástupce zavolal na mou farmu: „Jmenuji se Chris Bowles, pane Denny. Zastupuji Silcock Lever Feeds.“ Prodával krmivo pro prasata a dobytek; všechny značky

v této oblasti si jsou velmi podobné. „Právě jsem tuto funkci dostal. Volám, jen abych se představil, protože předpokládám, že máte spoustu práce. Zaskočím k vám za měsíc, pokud to nebude vadit.“ S tím mi nechal vizitku a odešel.

O měsíc později byl zpátky. „Pamatujete si na mě, pane Denny? Jsem Chris Bowles od Silcocků.“ Pár minut jsme si povídali. Zeptal se, jak se mi vede, a já odpověděl, že moc dobře ne, protože k tomu jsou vyškolení všichni zemědělci. On reagoval: „Nebudu vás zdržovat, uvidíme se příští měsíc.“

Další měsíc jsem ho pozdravil: „Nazdar, Chri.“ Vyprávěl jsem mu o jednom teleti, které na tom není zrovna nejlíp. Navrhl, že by mu pytel jeho krmiva neuškodil, a tak jsem jeden koupil. Za pár měsíců Chris Bowles zásoboval krmivem *všechna* moje zvířata. Nenakoupil jsem u Silcock Lever Feeds, nakoupil jsem u Chrise Bowlese.

Prodávejte proto sebe. Zajímejte se o lidi, hledejte společnou řeč, a vybudujete si tak základnu úžasně věrných zákazníků, jež vám umožní dosáhnout zisku a vašim zákazníkům získat za peníze skutečnou hodnotu.

3. pravidlo: Pokládejte správné otázky

Kdybyste se mě zeptali, co považuji za úplně nejdůležitější schopnost při zvládnutí umění prodeje, odpověděl bych, že je to schopnost pokládat správné otázky.

Před nějakou dobou jsem se rozhodl, že přišel čas, abych si obstaral notebook, a tak jsem dohodnul několik prezentací. První prodejce dorazil do mé kanceláře a začal mi předvádět notebook, který prodával. Byla to dobrá prezentace. Dobře produkt okomentoval a vyzdvihl všechny vlastnosti a výhody. Potom se pokusil obchod uzavřít a já jsem reagoval, že si to rozmyslím.

Druhý prodejce přišel v dohodnutý čas a také předvedl perfektní prezentaci. Zahrnul záruky, okomentoval příručku a rovněž se pokusil obchod uzavřít. Podobně jako předtím dostal britské „ne, děkuji“ s doplněním „popřemýšlím o tom“.

A potom přišel třetí prodejce. Vypadalo to, že s sebou notebook nemá, a tak jsme spolu strávili pár minut slušnostní konverzací, když řekl: „Abych vám, pane Denny, ušetřil co nejvíc času, mohu se vás zeptat na pár otázek?“ Začal s prvním dotazem, který, jak si vzpomínám, byl: „Proč si chcete koupit notebook?“ Moje odpověď zněla: „No, vypadá to, že už ho mají všichni.“ Pak se zeptal: „A kdybyste ho měl, k čemu byste ho používal?“ Poté následovalo mnoho otázek o mé práci, dotazy k mé počítačové gramotnosti, očekávaným nákladům a také osobnímu využití. Po takovém hloubkovém sběru informací, který trval přibližně 15–20 minut, odešel do auta, přinesl notebook a začal vysvětlovat, proč je na základě získaných informací právě tohle ten, který hledám. Zkusíte uhodnout, kdo obchod uzavřel.

Prodávání je opravdu tak jednoduché a snadné, pokud je dobře provedeno. Měl vybrané chování a profesionální přístup, díky kterým našel správné řešení mých potřeb.

Když pokládáte ty správné otázky, pamatujte na pravidlo „Prodeje k vítězství“ – prodáváme pouze lidem a žádní dva jedinci nejsou stejní. Mějte na paměti, že zájmy generálního ředitele se mohou znatelně lišit od zájmů prodejního ředitele, personálního ředitele, ženy v domácnosti nebo profesionálního nákupčího. Generální ředitel bude mít ve většině případů primárně starost o zisk své společnosti. Profesionální nákupčí bude chtít tu nejlepší možnou hodnotu a dodací lhůtu, zatímco personální šéf se bude zajímat především o zaměstnance. Existuje velmi mnoho proměnných a vy musíte seznam otázek přizpůsobit svému odvětví a přirozeně také lidem, kterým budete prodávat. Sestavte si proto vlastní kontrolní seznam.

Když se chcete stát skutečným profesionálem, nikdy se nepokoušejte připravovat tyto otázky do detailu. To už samo o sobě vyžaduje plánování a přemýšlení. Pokládejte správné otázky, které povedou k vašim jedinečným prodejním háčkům, k pozitivní odpovědi. Pokládejte otázky, na něž uslyšíte „**Ano**“. Používejte otázky, abyste odhalili touhy potenciálního klienta. Získejte co nejvíce informací o rozpočtu, kolik chce firma zaplatit, kolik peněz má. Tak mnoho prodejců se *obává* otázku peněz rozebírat před koncem prezentace! Vždy mějte po ruce blok a zaznamenávejte do něj poznámky a odpovědi. Když jste na schůzce s jiným odborníkem (například lékařem nebo právníkem), nepřekvapilo by vás, kdyby si poznámky nedělal?

Mezi vyptáváním se a pokládáním těch správných otázek existuje rozdíl: odlišnost spočívá v řeči těla a v tónu hlasu. Určitě jste slyšeli, že „nezáleží na tom, co říkáš, ale jak to říkáš“. Nemohu vás ty správné otázky naučit, protože každá společnost a každý produkt je jiný. Nechte mě ale předat vám několik myšlenek. Všechny otázky začínající kdo, co, proč, kdy, kde a jak můžete uvést následovně:

„Nevadilo by vám, kdybych se zeptal...“

„Mohl bych se zeptat...“

„Mohu vědět...“

„Abychom si ušetřili spoustu času...“

„Abych vám mohl pomoci...“

Někteří lidé tomuto procesu říkají nalézání faktů. Je mi jedno, jak to budete nazývat vy, ale rád bych vám připomněl, že fakta neboli **potřeby** jsou důležité, ale **přání** jsou důležitější a je vysoce profesionální věst si poznámky.

Zde je seznam možných otázek:

Otázky „kdo“

- „Kdo jsou hlavní konkurenti ve vaší oblasti?“
- „Kdo jsou primární uživatelé systému?“
- „Kdo bude potřebovat školení?“
- „Kdo bude mít z tvorby výkazů užitek?“
- „Kdo pro vás momentálně sestavuje data?“

Otázky „co“

- „Co by se stalo, kdyby...?“
- „Co od softwarového balíku očekáváte?“
- „Co se dá udělat pro to, aby se to stalo?“
- „Co je pro vás důležitější?“

Otázky „jaký“

- „Jaký přístup potřebujete?“
- „Jaké schopnosti jsou k dosažení výsledků potřeba?“
- „Jaká barva bude nejvhodnější?“

Otázky „proč“

- „Proč tyto výkazy momentálně sestavujete?“
- „Proč potřebujete...?“
- „Proč si to myslíte?“
- „Proč budete potřebovat víc času?“
- „Proč to děláte?“

Otázky „kdy“

- „Kdy budete systém implementovat?“
- „Kdy je vhodná doba probrat...?“
- „Kdy se dozvíte svůj nový rozpočet?“
- „Kdy bude vhodná doba s programem začít?“
- „Kdy to pro vás bude pohodlnější?“

Otázky „kde“

- „Kde bude systém umístěn?“
- „Odkud vaše současná analýza pochází?“
- „Odkud pocházejí vaše firemní finance?“
- „Kde by bylo nejvýhodnější umístit...?“

Otázky „jak“

- „Jak důležitý pro vás tento projekt je?“
- „Jak rychle systém potřebujete?“
- „Jak moc lidí je k tomu potřeba?“
- „Jak u toho můžeme zajistit rozvoj?“
- „Jak podle vás náš program zapadá do...?“

Otázky „který“

- „Který z nich se vám zamlouvá nejvíc?“
- „Který systém je podle vás pro vás ten nejhodnější?“

Slova jak, proč, co a kdy používejte volně a vědomě vyhledávejte zájmy svých zákazníků.

Shrnutím této důležité sekce je, že profesionální prodejce by měl prodávat řešení. Porušujte to na vlastní zodpovědnost a pamatujte, že abyste mohli řešení prodat, musíte nejdříve identifikovat potřeby. Mohu zodpovědně prohlásit, že každý prodej, o který jsem přišel nebo který jsem měl získat, ztroskotal na tom, že jsem neshromáždil dostatek informací.

4. pravidlo: Naslouchejte

Zde se samozřejmě jedná o zdravý rozum. Bohužel jen málo prodejců naslouchá. Sice si *myslí*, že poslouchají, ve skutečnosti ale přemýšlí o tom, co mají říct. Většina z nás má dvě uši a jedna ústa; to je poměr,

v jakém byste je měli používat. Poslouchejte, co řečeno je i co řečeno není.

Poslouchejte ušima, ale také očima a buďte si vědomi svého okolí, zevnějšku a především pozitivních změn ve tváři. Prodejci, kteří zvládnou umění pokládání správných otázek a pečlivého naslouchání potenciálnímu klientovi, uvidí, že většina zákazníků vysílá nesčetné kupní signály.

Více se dozvíte posloucháním než mluvením. Prodejce, který tuto oblast ovládne, bude nejen moudrý, ale také získá obrovskou moc, jelikož tolik informací vede k nečekaným úlovkům. Někteří z nejúspěšnějších a nejbystřejších prodejců tuto schopnost dovedli k dokonalosti. Dotaz k ceně je kupní signál, dotaz k dodací lhůtě je kupní signál, dotaz na barvu nebo typ je kupní signál. Naslouchejte problémům a starostem, které klient má. Je zásadní při poslouchání nepřerušovat nebo nenavrhopat řešení. K tomu může dojít až mnohem později. Pokud vám však zákazník jasně vyšle kupní signál, buďte zdvořilí a s respektem mu poskytněte informace, které povedou k rozhodnutí o koupi. Nebo jinými slovy k uzavření obchodu.

5. pravidlo: Spojte parametry a užitky

Mezi vlastnostmi výrobku nebo služby a prospěchem, který přináší, je samozřejmě propastný rozdíl. Zákazník se ve skutečnosti zajímá jen o výhody. Chce výhody, ne parametry.

Jako příklad nám poslouží automobil. Parametry tohoto modelu může být posilovač řízení, elektrické ovládání okýnek, centrální zamykání, rychloběh a sklápěcí střecha. Vozidlo má posilovač řízení, z toho vyplývá, že se snadno ovládá a řízením se jistě méně unavíte. Má elektronické ovládání okýnek, což znamená, že ze sedadla řidiče snadno obslužíte kterékoli z nich, aniž byste se museli pracně natahovat. Má centrální zamykání, což znamená, že když zamknete dveře u řidiče, zamknou

se i všechny ostatní – za chladných, deštivých dnů obzvláště užitečné. Má rychloběh, z čehož pramení větší úspora paliva a to může při dnešních cenách znamenat znatelnou úsporu. A má sklápěcí střechu, ohromnou výhodu za horkých, slunečných dnů, kdy stisknete knoflík, střecha se sklopí a slunce začne svítit na vás.

Všimněte si, že používám navazovací frázi **což znamená, že**. S jejím využíváním to nepřehánějte, je to ale užitečná připomínka, abyste se příliš nesoustředili na parametry. Existuje velmi užitečný test, který můžete vyzkoušet nejen na sobě, ale i na jakémkoli prodejci, s nímž se setkáte, a který očividně prodává vlastnosti. Je to test „**takže co**“.

Prodejce říká, že auto má rychloběh – **takže co?** Prodejce říká, že jeho firma je špička na trhu s auty – **takže co?** Jsme největší..., nejrozsáhlejší..., nejmenší..., nejděle na trhu..., celostátní..., místní... Všechny zmíněné vlastnosti patří do kategorie **takže co**. Na čem opravdu záleží, je, čím jsou pro kupujícího. „Jsme největší“ znamená „máme zkušenosti a prostředky k uspokojení vašich potřeb“. Mnoho prodejců je tak posedlých vlastní společností a produkty, že si neuvědomují důležitost napojení takových výroků na zákaznickovy výhody.

Než opustíme oblast parametrů a výhod, je nutné si zapamatovat, že opravdový odborník mluví jen o vlastnostech a užitcích, které se na zákazníka vztahují, a že každý zákazník je jiný. Prodejce aut například opakovaně zdůrazňuje vlastnosti a užitky koktejlového baru nainstalovaného ve vozidle, ale neobtěžuje se zjistit, jestli jeho zákazník není abstinent. Může tak obchod ztratit nebo také zákazníka nudit. Pamatujte na faktor CZTJPM při rozhovoru – Co Z Toho Je Pro Mě?

6. pravidlo: Prodávějte výsledky

Neprodávějte produkty nebo služby. Prodávějte výsledky a to, co váš produkt nebo služba umí. Zákazník, který vstoupí do železářství a ptá se

na čtvrtalcovou vrtačku, ji ve skutečnosti nechce. Co tento zákazník chce, je čtvrtalcová *díra*. Nemůže si ji koupit, a tak své nároky prezentuje jako čtvrtalcovou vrtačku.

Ve skupině mých firem jsme měli malé vydavatelství a jeho nejvýznamnějším titulem byla v té době výborná příručka zvaná *Cestovní průvodce světem*. Několik let byla dostupná jen v cestovním průmyslu a stala se do značné míry cestovatelskou biblí. Uvědomil jsem si, že podobná kniha by se výborně hodila pro obchod a obecnější komerční využití. Rozhodli jsme se znatelně zvýšit její oběh. Prodávat ji firmám je samozřejmě snadné, ale chtěli jsme prodej ve velkém.

Zdalo se, že velmi dobrým odběratelem mohou být banky. Zjistili jsme proto užítky a prezentovali je významným mezinárodním bankám.

Zdůraznili jsme našemu prvnímu perspektivnímu klientovi, že pokud svým pobočkám v různých zemích poskytne *Cestovního průvodce světem*, úředníci budou mít více znalostí, lepší povědomí a dokážou poskytnout skutečně dobré služby. Upozornili jsme, že otázky zákazníků bude možné zodpovědět okamžitě a že zahraniční úředníci se více zapálí pro svou práci, protože budou moci vztáhnout měnové transakce k poloze svých zákazníků. Zdůraznili jsme, že pokladní budou také moci poskytnout informace například o uzávěrkách a státních svátcích.

Dále jsme každé pobočce banky nabídli tipy, jak nejlépe používat průvodce ke zkvalitnění zákaznických služeb. Zakázka vedla k prodeji tisíce výtisků. Potvrdily se dvě věci. Za prvé, objevili jsme hlavní touhu našeho klienta: lepší služby zákazníkům, protože všechny banky působí v silné konkurenci. Za druhé, klienti jasně viděli, jaké užítky získají a k čemu jim budou.

Onen prodej začal naprosto studeným přístupem. Lidé si nekupují věci kvůli tomu, jaké jsou, ale kvůli tomu, co udělají. Ne make-up, ale krásu. Ne náramkové hodinky, ale módní doplněk nebo manifest. Ne kreditní kartu, ale snadný způsob nakupování.

Již dříve jsem řekl, že profesionální prodejce nemusí být skvělý řečník. Nemusí mít „dar upovídánosti“, ale když je to třeba, musí se nadchnout pro svůj produkt nebo službu tím, čemu říkám „síla představitivosti“ – zprostředkovat výsledky a výhody klientovi. Síla představitivosti používá slova k popisu a vytvoření obrázků v mysli posluchače. Fakta ani parametry obrazy vyvolat nemohou. Popisné fráze určitě nemohou. Entuziasmus to dokáže.

7. pravidlo: Nespoléhejte na logiku

Na čem lidé zakládají rozhodnutí o koupi? Je to logika nebo emoce?

Harvard Business School provedla před nějakým časem výzkum k této otázce a bylo zjištěno, že 84 % všech nákupů je postaveno na emoci, nikoli logice. Řekl jsem, že lidi kupují lidi. Také jsem řekl, že neobchodujeme s lidmi, které nemáme rádi. To jsou samozřejmě emoční důvody. Spousta špatných obchodů staví čistě na logice.

V jedné ze zastaralých příruček o prodeji měli prodávající najít potřebu, dokázat potřebu a prodat potřebu. To všechno vytváří tvrdé prodejní techniky. Jak jsem řekl, tvrdý prodej je zastaralý.

Mohl bych vám velmi rychle dokázat, že potřebujete další životní pojištění. Nebo pokud žádné nemáte, že ho potřebujete právě teď. Položím vám ale otázku: „Chcete životní pojištění?“

Dobrý a profesionální pojišťovací poradce potřebu odhalí, ale nebude ji prodávat. Potřebu změní v touhu prodáním následků toho, že něco máte nebo nemáte. Profesionální pojišťovací poradce je schopen odříkat nespočet děsivých příběhů lidí, kteří byli pojištěni špatně nebo vůbec, a popsat smutek a traumata jejich rodin. Dobrý prodej tento emoční dopad promění ve výhodu prodávajícího a vytvoří touhu.

Skuteční profesionálové věří svému produktu a dělají, co je v jejich silách, aby klienta přesvědčili, že se musí pojistit podle stavu, příjmu

a touhy, aby zaopatřil svou rodinu. Ať už prodáváte jakýkoli produkt nebo službu, dobrým obchodním zvykem je schopnost přetvořit potřebu v touhu. Tou nejsnazší a nejefektivnější cestou je nejspíše povyprávět příběh nebo zážitek, který vám řekl některý jiný klient. Výsledkem je přepnutí z logiky na emoce. Má banka poslala ke mně na schůzku dva zástupce, kteří měli rozebrat pojištění proti závažným chorobám, a musím přiznat, že to pojištění jsem nechtěl. Dopodrobna mi vysvětlili, co pojistné podmínky zahrnují, a pokračovali děsivým seznamem lidských onemocnění od rakoviny k srdečním chorobám, od selhání ledvin ke ztrátě končetiny a pokoušeli se mi dokázat, že jde o něco, co opravdu potřebuji. Já jsem to ale nechtěl, proto jsem je zahrnoval velmi dobrými logickými důvody, proč to nepůjde. A pak jeden z nich řekl: „Sedíme tu u stolu tři. Než dosáhneme 60 let věku, statisticky jeden z nás onemocní chorobou z toho seznamu.“ Podepsal jsem! Faktem bylo, že jsem se na ty chlapy podíval a oba vypadali hodně zdravě.

Jaké jsou tedy hlavní nákupní emoce?

- Zdraví
- Bezpečnost
- Prestiž
- Strach ze ztráty
- Pýcha z vlastnictví
- Ego
- Ambice
- Stav
- Nenasytost

Máme tu další z důležitých principů profesionálního prodeje. Lidé pokaždé najdou peníze na věci, které chtějí, ne nezbytně však na to, co potřebují. Tam, kde „prodáváte potřebu“, bude váš potenciální zákazník

více zaměřen na cenu. Pokud kupříkladu prodáváte šroubováky, třeba zkušenému kupujícímu a on má obstarat šroubováky do společnosti, aby dokončili zakázku, bude stimulovat emoční touhu těžší. Dostal nařizeno nakoupit šroubováky a jeho úkol zní koupit, až to bude možné. Bude samozřejmě kupovat hodnotu, nicméně šroubováky potřebuje, takže si bude více všímat ceny.

Některým čtenářům této knihy vymyli mozek a vtiskli do něj důležitost vyhledávání **potřeb** a jejich prodeje. Ano, rozhodně nalezněte potřeby a poskytněte zákazníkům informace, jež tyto potřeby naplní, ale prodeje dosáhnete, když ve skutečnosti uspokojíte touhy. Prodeje nějakého přání nejlépe docílíte prostřednictvím pravdivých úspěšných příběhů, názorných příkladů a citací zákazníků. „Jinými slovy, nechápejte mě do slova atd.“ V tuto chvíli můžete z rukávu vysypat a ukázat své důkazy.

8. pravidlo: Při použití produktových znalostí budte vybíraví

Produktové znalosti jsou primárně k užítku prodávajícího, ne zákazníka. Jen vzácně je osoba, která ví o produktech nejvíc, jejich nejlepším prodávacem. Hlubková znalost produktů je důležitá pro profesionální prodejce nejen kvůli jejich přesvědčení o tom, co dělají, ale spíše kvůli vlastnímu sebevědomí a důvěryhodnosti.

Přijde mi neskutečně frustrující mluvit s neinformovanými prodejci. Opak je ale stejně frustrující: prodejci, kteří své výrobky milují a dokážou popsat každou maličkost z jejich historie, výroby a technických specifikací. Dosáhnou tím skvěle vyškolených potenciálních zákazníků, ale naprostoého minima prodejů. Pamatujte: lidé nekupují produkty, chtějí výsledky.

Je tu samozřejmě rovnováha, které se musíme držet. Všichni z nás jsou žízňiví po vědomostech a zákaznická očekávání jsou vyšší. Je tu

mnohem více nadšení, tak jako ochoty číst poznámky pod čarou a zjistit, jak vlastně produkt funguje nebo jak je služba prováděna a co dokáže. Lidé čekají, že se budou učit a budou vzdělávání těmi, kteří prodávají a komunikují, tuto hloubkovou znalost produktů ale poskytujte jen těm, co zájem projeví.

Před časem mě jedna z největších britských stavebních společností pověřila školením jejich zástupců, aby prodávali více hypoték. Abych to zkrátil, vysvětlili mi, že zástupci se vypracovali ve značně odlišném ekonomickém prostředí. V něm se museli zákazníci zapsat na čekací listinu a o hypotéku *požádat*. Dnes při větší konkurenci na trhu a obrovských dostupných obnosech peněz se hypotéky musí *prodávat*. Dokážu jejich pracovníky naučit, jak prodávat hypotéky?

„Ne,“ odpověděl jsem, „to nemohu.“ „Ale tohle my potřebujeme,“ řekli oni. „Musíme prodat více hypoték.“ „Ne,“ trval jsem na svém. „Vaši zákazníci nechtějí hypotéky! Říkají, že chtějí hypotéku, požádají o hypotéku, ale ve skutečnosti *chtějí* domov. Když hypotéku dostanou, budou se jí chtít zbavit. Neznám nikoho, kdo by měl svou hypotéku rád. Musíme proto vaše zástupce vyškolit, aby prodávali výsledky a skutečnost, že vaše společnost může poskytnout nejlepší služby.“ Oni samozřejmě s přístupem souhlasili a najali mě, abych školící program zpracoval.

9. pravidlo: Odhalte své jedinečné prodejní háčky (JPH)

Následující pravidlo vám pomůže porazit konkurenci v těch nejdravějších prodejních odvětvích. Každý obchod, produkt nebo služba mají něco, co je *jedinečné*, a jako profesionálové si musíte dát tu práci a ujistit se, že víte, co vaše jedinečné prodejní háčky (JPH) jsou. Znat je a vědět, jak je využít, vašemu byznysu v tvrdé konkurenci bezesporu pomůže (viz obrázek 7.1).

Identifikujte své vlastní jedinečné prodejní háčky ve třech klíčových oblastech.

1. Produkt nebo služba

2. Moje firma

3. Já

Obrázek 7.1 Najděte své jedinečné prodejní háčky

Využijme jako příklad ještě jednou automobilový průmysl. Soupeřící prodavači aut, kteří nabízejí stejné značky nebo modely, příliš často sahají ke snižování svých šancí na výdělek cenovými válkami. Prodej jedinečnosti je založen na nízké ceně. Možná nemají jedinečné háčky pro samotná vozidla, JPH se ale může stát servis, péče po nákupu, částečný protiúčet, dodržení požadavků nebo klidně profesionální přístup k prodeji a zájem o klienta.

Jak můžete pokořit konkurenci při zjišťování, zda vaše JPH zákazníka osloví? Vraťte se ke kladení otázek – III. pravidlo. Pokládejte otázky, které potenciálního zákazníka navedou k jedinečným prodejním háčkům.

„Chtěl byste, pane Potenciální, nakupovat u společnosti, která vám nabídne nejlepší protiúčet?“

„Pane Potenciální, trváte na tom, aby vám váš čistič koberců zaručil, že pokud nebudete spokojen, dostanete peníze zpět?“

„Je pro vás důležité nakoupit u člověka, který vám bude stále k dispozici pro řešení případných budoucích problémů?“

„Potřebujete někoho, kdo bydlí blízko vám kvůli dostupnosti?“

Tyto otázky vedou k JPH. Pokud zní odpověď „ano“, poznamenejte si to do bloku. Ale neprodávejte. Jak uvidíme, až přijdeme k celkovým obchodním prezentacím, je čas pro průzkum, hledání a řazení informací a čas pro prodej. Udělejte si čas na sestavení svých JPH. Dostane vás to před konkurenci.

V určitých velmi soutěživých odvětvích se obchod získává tendrováním. Tendrové podklady se připraví, odešlou zájemcům a rozhoduje nestranná komise, ke které se prodejci dostanou jen zřídka. Proto nemohou použít své profesionální schopnosti k dosažení zakázky. Mnoho zadavatelů však před přípravou tendru sjedná schůzky se zájemci, shromáždí informace a vytvoří si přehled o možnostech. Profesionální prodejce na takové schůzce přemění své JPH na potřeby a následně touhy. Vaše JPH mohou být začleněny do tendrových dokumentů. Musíte se opět zbavit konkurence. Žádný profesionální prodejce se na trh nevydá bez naprosté jistoty, že může konkurenci porazit, protože se pokaždé naskytne něco jiného, jedinečného k nabídnutí.

10. pravidlo: Nenakazte se „cenitidou“

„Cenitida“ je onemocnění vyskytující se u kategorie 80 %. Mají pocit, myslí si a nakonec i uvěří, že aby mohli prodat, musí být nejlevnější.

Oněch 80 % je přesvědčeno, že zákazník kupuje *cenu*, že kupuje jen to nejlevnější.

Před pár lety byl v Británii trh s pohonnými hmotami velice cenově nestabilní. Změny v cenách se obvykle zveřejňovaly v poledne v televizi a rádiu. Jakmile byl cenový nárůst ohlášen (ceny nikdy neklesly), lidé naskočili do aut, zamířili k nejbližší pumpě a strávili tři nebo čtyři kilometry ve frontě, pravděpodobně ještě s kanystry v kufru, aby ušetřili pár pencí a překonali cenový nárůst.

Dnes se ceny u jednotlivých stanic mohou lišit případ od případu klidně o 10 pencí za litr a nezdá se, že by u těch levnějších byla fronta. Kdyby lidé skutečně nakupovali jen cenu, nejlevnější auto by se v Británii prodávalo nejlépe. Všichni víme, že tomu tak není.

Na školicích kurzech pravidelně slyším od 80procentní kategorie nářky nad cenou jejich výrobků. *Kdyby* byly o něco levnější, prodávaly by se o tolik lépe. Kdyby si jen ti lidé uvědomili, že nízká cena neznamená jistotu. Osobně bych mnohem raději pracoval pro společnost, která vydělává realistické provize.

Statistické informace ukazují, že přibližně 18 až 20 % lidí koupí jedině nejlevnější výrobek nebo službu bez ohledu na to, jak funguje nebo jestli ho opravdu potřebují. Pokud je nejlevnější, koupí ho. Půl procenta lidí koupí jen ten nejdražší produkt.

Jeden z mých klientů produkuje mezinárodní luxusní značku velice drahého zboží od klenotů a parfémů po oblečení a zavazadla. Jejich nejlevnější pánský pásek (který má za cíl zabránit sklouznutí kalhot) stojí v současnosti 105 liber. To by zvládl i provaz! Soustředí se však na ty, kteří hledí na cenu, jen pokud je nejvyšší.

Největší část transakcí (to znamená 80 %) uskuteční zákazníci, které nezajímá nejlevnější ani nejdražší zboží / služba: jejich kritériem je nejlepší poměr cena – výkon. Pokud lidé nakupují jen podle ceny, nemá

smysl prodejce vůbec zaměstnávat. Stačí jen rozeslat ceníky a brožury a čekat na objednávky.

Mezi kupující veřejností se dnes objevuje trend více dbát na cenu. Dochází k tomu kvůli nepoměrum v různých částech trhu. Například automobilový průmysl se bouří, protože si lidé mohou koupit auto v zámoří a ušetřit od 3000 do 10 000 liber. Na druhou stranu, online obchody vytvořily odlišný druh konkurence. Určité produkty a služby se ujímají vlády na trhu a zároveň expandují do jiných oblastí. Jisté produkty jsou pro online prodej velmi vhodné: cestování, pojištění, knihy, CD atd. Je tu však bezesporu příležitost a budoucnost pro prodejce.

Ti prodejci však musí dokázat poskytovat skutečnou péči o zákazníka, vyvinout výborné služby, navázat je na produkty a prodávat podle principu cena – výkon. Ano, budoucnost existuje.

Budme si naprosto jistí v tomto důležitém pravidle: *Lidé nakupují hodnotu*, nebo své vnímání hodnoty, ne cenu. Profesionální prodejce proto prodává hodnotu, nikoli cenu. Nikdy se neděste nebo nestyďte za své ceny. Buďte hrdí a dobře naladěni, protože strach se obvykle okamžitě přenáší na zákazníka. Pokud si podvědomě říkáte, že jste příliš drazí a že byste kvůli ceně mohli prohrát, vaše chování, řeč těla a nedostatek nadšení vás zradí.

Nikdy své ceny neomlouvejte. Produktové znalosti a služby, které nabízíte, demonstrují, že vaše ceny jsou férové. Buďte na svou cenu hrdí. Čím více hrdosti a jistoty ve své ceně ukážete, tím jistější si zákazník bude, že za peníze nakupuje hodnotu.

Všimli jste si, jak některé obchody nelepi cenovky na své zboží? Vaše reakce je: „Když to nemá cenovku, bude to drahé.“ Narazili jste na to, že v některých antikvariátech pokládají cenovky vzhůru nohama? Vaše reakce bude stejná jako moje: „Musí to být drahé.“ Když jdete po ulici a vidíte zboží s velkými cenovkami, vaše reakce bude, jako ta má, že jde

bezespору o dobrou hodnotu, speciální cenu nebo speciální nabídku. Čím více prodávající na cenu upozorňuje, tím lepší nabídka je.

11. pravidlo: Cenové podmínky

Možná si teď říkáte, že cena není důležitá. Nic však nemůže být dále od pravdy. Prakticky žádný prodej neproběhne bez určení, diskuze, vyjednávání nebo shodnutí na ceně. Když narazíme na produkt nebo službu, která nás zajímá a zdá se být tím, co hledáme, většina z nás se obvykle ihned zeptá, kolik to stojí. Jsou ale případy, kdy je naprosto nezbytné určit cenové podmínky zákazníka nebo dokonce najít jeho cenový horizont.

Uvedu příklad. Když jsem nedaleko svého domu budoval nové kanceláře, potřebovali jsme telefonní společnost, která spojí kanceláře a dům. Prodejce zavolal a rozebral problém, který jsme potřebovali vyřešit. Po dlouhé diskuzi a představení různobarevných letáček se zeptal, jestli chci znát cenu. „Ano, prosím,“ odpověděl jsem. Strávil deset minut s kalkulačkou nad sestavováním ceny. Posunul ji ke mně a já jsem okamžitě přešel na poslední řádek, kde byla cena 950 liber. Prodejce jsem vyrazil, ne doslovně, ale zdvořilým britským způsobem: „Děkuji, budu o tom přemýšlet.“ Jde o to, že jsem si představoval a byl ochoten zaplatit cenu okolo 400 liber, ale ten prodejce se na můj rozpočet ani mé finanční možnosti nezeptal. Kdyby to udělal, řekl bych 300 liber a on by si myslel: „Dobře, tak mu určitě můžu nabídnout něco za 400 liber, možná 500 liber.“ Rozhodně by však dopodrobna musel okomentovat produkt za 900 liber. Ještě dodám, že jsem později v jeho firmě objevil produkt za 430 liber, který situaci výborně vyřešil. Ten prodejce ztratil prodej kvůli neschopnosti určit cenovou situaci; užitek z mého nákupu v jeho společnosti získal někdo jiný.

Několik otázek k cenovým podmínkám:

- Mohu se zeptat, máte nějaký rozpočet?
- Máte představu o nějaké konkrétní částce?
- Jak moc zhruba hodláte utratit?
- Abyste měl představu, bude to mezi 300 a 800 librami. Vyhovuje vám to?
- Předpokládám, že celková cena bude přibližně 80 000 liber. Je to v pořádku?
- Řekl bych, že se dostaneme zhruba na 15 000 liber. Je to podle vašich představ?
- Nedokážu to říct přesně, ale bude to kolem 6000 liber. Odpovídá to vašim představám?

12. pravidlo: Nestačí mluvit, musíte předvádět

Je známo, že lidé nakupují více očima než ušima. Jako každé pravidlo prodeje může i toto zajít do extrémů.

Když jsme spouštěli nový videokurz, dálkový studijní kurz o řízení lidských zdrojů s plnou knižní podporou, příručku pro školitele a zkušební testy a certifikáty, zaměstnal jsem nového prodejního zástupce. Jeho prvním úkolem bylo sestavit tým pěti prodejních konzultantů určitého odvětví a hlavní pracovní náplní bylo obvolávat perspektivní zákazníky a vést dohodnuté schůzky s prodejními autoritami. Po dvou měsících a slabých výsledcích jsem se do práce pustil já sám, abych zjistil, v čem je problém. Můj nový prodejní tým zastupující jednu z nejrespektovanějších školicích organizací na světě dělal při prezentacích ty nejtýpější chyby!

Jeho členové přicházeli do kanceláří klientů vyzbrojeni videokurzem v naději, že se dobré produkty prodávají samy. Posadili se před klienta a okamžitě vyhrkli: „Tak, předpokládám, že chcete vidět ta videa.“ Poté

strávili až hodinu předváděním záznamů klientovi. Prodávali produkty, ne výsledky, a naše prodejní statistiky byly katastrofální.

Museli jsme je přeškolit a znovu namotivovat. Poté jsme začali dosahovat výborných prodejních výsledků.

Zásadou prodeje je, že musíte předvádět. Jak jsme poznali u III. pravidla, demonstrace produktu by měla vycházet z poznatků; pak mohou mít předvedené užítky ten nejlepší efekt. Nepředvádějte produkt, dokud nejste připraveni, dokud nemáte správné informace.

Mnozí z vás pracují v odvětví, které nemá reálné šance produkty předvést. Notebooky jsou samozřejmě efektivním způsobem předávání informací. Pamatujte však, že byste neměli mít na obrazovce v jednom okamžiku příliš mnoho podrobností. Počítač musí mít vizuální účinek, ne jen připomínat prodejci, co má říct. Pamatujte také, že se jedná pouze o pomocníka vaší prezentace – práci za vás neodvede. Mnoho prodejců z 80procentní kategorie naříká, že nemají kvalitní produktové brožury. Rozhazují je jako konfety. Znehodnocují obsah jejich nadměrnou distribucí.

Produktové brožury jsou opět jen pomocníkem, nejsou k uzavření obchodu nutné. A pokud jsou brožury samy o sobě tak dobré, že práci zvládnou bez cizího přičinění, kdo vlastně potřebuje prodejce? Pokuste se potenciálního zákazníka do prezentace zapojit, a když se o to snažíte, ujistěte se, že nedochází k rozpakům a selháním. Opravdu si dejte záležet, aby to nebylo příliš složité a abyste nabyli pocitu uspokojení.

A ještě další tip: kdykoli předvádíte nějaký produkt, vaše pohyby rukama působí na jeho kvalitu. Ať už je to brožura, část vybavení nebo samotný výrobek, vždy doporučuji, abyste se ke všemu, co vám projde pod rukama, chovali jako ke starožitnému porcelánu: s citem, respektem a pečlivostí.

13. pravidlo: Neshazujte konkurenci

Zde by se mělo jednat o zdravý selský rozum. Nemám tu moc co dodat. Je ale stejně důležité, abyste se konkurence nebáli.

Mluvili jsme o strachu u kategorie 80 %, který způsobují ceny konkurence. Zásadou profesionálního prodeje ale je, že pokud si s tím nelámete hlavu vy, nebude to dělat ani klient. A opak je také pravdivý. Když projevíte starosti kvůli konkurenci, bude je mít váš klient také, ztratí k vám důvěru a bude chtít zkoumat víc do hloubky, co mu nabízíte.

Při mém zaměstnání se mě často ptají na ostatní školicí společnosti. „Velice dobře fungují, docela dobře školí,“ odpovídám. Nebo: „Jsou na trhu roky, dnes trochu staromódnější, ale moc milí lidé.“ Usmívám se a ukazuji smysl pro humor; to pomáhá rozvinout příjemný vztah. Osobně nemám strach z konkurentů kdekoli na světě. A nevěřím, že by ho měl můj prodejní tým.

Jsou případy, kdy vaše prezentace bude jen jednou z mnoha, které klient zorganizoval. Firmy hledají, co mohou získat, a budou vás porovnávat se soupeři. Nemějte strach. Pokud možno slušně se zeptejte, se kterými konkurenty se váš klient ještě chce setkat, a pak jim díky svým znalostem odvětví seberte vítr z plachet. Popište JPH svých soupeřů – jestliže to neuděláte vy, oni ano. Když pak konkurent vypíchne svoje JPH, nebude to už nic nového pod sluncem a tím jste je o vítr z plachet připravili.

Další rada: v prodejním prostředí se zkuste pokaždé dostat do takové pozice, abyste mohli přijít ještě jednou na konci série schůzek. Když víte, že váš potenciální zákazník bude mít nejspíš více schůzek, než učiní rozhodnutí, doporučuji, abyste mu vlastními slovy navrhli toto: „Pane Zákazníku, mohl bych vás požádat, abyste mi umožnil vás ještě jednou navštívit, až uvidíte ostatní nabídky, a porovnat je? Určitě chápete, že mám o vaši zakázku zájem. Můžeme dohodnout čas, kdy by to pro vás bylo pohodlné?“

Přehled do kapsy

- Prodej je jen pro lidi; staňte se odborníkem na lidi
- Prodávajte sebe, najděte společné zájmy
- Pamatujte na zlaté pravidlo: Pokládejte otázky
- Ujistěte se, že ony otázky vedou k vašim JPH
- Naslouchejte tomu, co je vyřčeno, i tomu, co zůstane nevyřčeno
- Navazujte parametry na užitky; prodávajte užitky
- Lidé chtějí výsledky, nikoli výrobky nebo služby; proto prodávajte výsledky
- Nespoléhejte na logiku
- Produktové znalosti používejte uvážlivě
- Mějte na paměti své jedinečné prodejní háčky
- Nenakazte se „cenitidou“
- Nestačí mluvit; ukazujte a předvádějte
- Nikdy neshazujte konkurenci

Moudrá slova

Opravdovou hybnou silou průmyslu jsou prodejci. Prý se tak narodí, nedá se to naučit. Nic však nemůže být dále od pravdy. Inteligentní jedince je možné vyškolit. Je čas, aby prodejci pochopili svou roli a přijali svou opravdovou úlohu v obchodu.

Sunday Times