

# 5

## PROFESE PRODEJCE

Máte jeden z nejdůležitějších úkolů v naší společnosti. Váš podnik nebude dobře fungovat, dokud vy něco neprodáte. Zaměstnání a příjem každého druhého člověka v podniku, od ředitele až po vrátného, závisí na vás. Vaše schopnost prodávat je naprosto nezbytným předpokladem úspěchu vašeho podnikání. Vaše výkonnost jakožto prodejce má zásadní důležitost v tom, zda váš podnik zkrachuje nebo uspěje.

Prodej je povitavá profese. Prodejci znamenají předzvěst pokroku, rozvoje a růstu celého hospodářství.

Jsou to právě prodejci, kteří vytvářejí trh pro uplatnění dovedností ostatních. Když něco prodáte, vyvolá to řetězovou reakci, čímž se poskytne zaměstnání pro všechny ostatní ve společnosti. Nejsou-li prodejce, není ani žádná řetězová reakce. Jsou to právě prodejci, kteří výrobkům a službám otevírají nové trhy a vytvářejí poptávku po půdě, práci, surovinách, kapitálu a technologiích. Když se prodej zbrzdí nebo zastaví, podnikání se také zbrzdí a pomalu se se skřípěním zastaví. Podle zjištění autorů příručky Dun & Bradstreet<sup>6)</sup>, důvodem číslo jedna zapříčiňujícím krachy podniků je nedostatek prodejů. Naopak, důvodem číslo jedna, který zapříčiňuje obchodní úspěch podniků, je hojnost prodejů. Vaše výkonnost pak rozhodne o tom, kterým směrem se bude váš podnik ubírat.

Každý hospodářský indikátor nebo zpráva v novinách a hospodářských časopisech se nějakým způsobem zabývá úrovní prodejů v určité oblasti nebo v určitém podniku. Nejrůznější indexy, například indexy změn na kapitálových trzích, indexy změn velkoobchodních cen, indexy spotřebitelských cen, zbožové indexy a tak dále, všechny tyto indexy mají nějaký vztah k množství a cenám zboží a služeb, které se v daném okamžiku prodávají. Útlum v prodejních činnostech nebo skutečný pokles jsou indikátory starostí, které nás čekají v určité oblasti výroby nebo hospodářské činnosti.

Prodej může být buď povolání nebo profese, zaměstnání, v závislosti na tom, jaký máme k tomu, co děláme, postoj. Může to být buď špatně placený způsob, jak si prokrestit cestu k živobytí od výplaty k výplatě, nebo může být jednou z nejlépe placených profesí v naší společnosti. Vaše prodejní kariéra vám může poskytnout holé živobytí, nebo to může být dálnice k úspěchu. Existují prodejci, kteří vydělávají 10 000 dolarů ročně, ale jsou také prodejci, kteří vydělávají více než 1 000 000 dolarů ročně. Záleží jen na vás, jak se rozhodnete a kam až se vaše výděvky na této stupnici vyšplhají.

6) Dun & Bradstreet = příručka s informacemi o finančním postavení velkých podniků.

Špičkoví prodejci patří mezi nejuznávanější lidi v naší společnosti. Během let jsem měl tu čest pracovat s tisíci lidmi v prodeji, kteří byli nejlepšími ve svém oboru. Mám kupy dopisů od prodejců ze všech odvětví, kteří žijí báječným životem a dosáhli toho tak, že svou profesi prodejce použili jako odrazový můstek k naplnění svých cílů a tužeb.

Americký časopis *Fortune* každoročně vydává seznam tisíce nejúspěšnějších podniků. Podle tohoto časopisu dnes v Americe většina ředitelů firem pochází z prodejních nebo z marketingových oddělení v mnohem větší míře než z jiných oblastí podniku. Úspěšní prodejci obědvají s presidenty, ministerskými předsedy, filmovými hvězdami nebo sportovními šampióny. Špičkoví prodejci hrají důležitou roli ve svých obcích a mají obrovský vliv také na společnost, v níž žijí. Jsou to takové elektrické svíčky v motoru sociálního a hospodářského pokroku ve společnosti. Jejich činnosti a úspěchy mají vlastní název – tzv. „americký sen“.

Společnost *Mary Kay* si vlastními silami vycvičila více ženských vedoucích oddělení, které vydělávají 50 000 dolarů ročně i více než kterákoliv jiná firma v Americe. Tohoto úspěchu dosáhla tato firma tím, že tyto ženy vyučovala profesi prodeje. Rychlost, jakou ženy v Americe zakládají nové podniky, je třikrát vyšší než u jejich mužských protějšků. Hlavní silnou stránkou takovýchto majitelek obchodů je jejich schopnost prodat své výrobky či služby. Jak pro muže, tak pro ženy platí, že v americké společnosti je rozvoj prodejních dovedností tou nejrychlejší a nejspolehlivější cestou vzhůru a vpřed.

Prodej je zvláštní obor, a sice v tom, že je vespod otevřený. Takřka každý se může do prodeje dostat na nižší úrovni a takřka každý to dělá. Je jednoduché získat práci, při níž něco někde a nějak prodáváte. Neexistuje člověk, který by se za nějakých podmínek nemohl stát prodejcem, ale od tohoto okamžiku už to přestává být legrace.

Osudovou chybou, kterou většina prodejců dělá, je, že si myslí, že zvýšit své prodeje je stejně jednoduché, jako se vůbec do oboru prodeje dostat – tato představa má ale velmi daleko k pravdě. Vaše první pracovní příležitost v prodeji vám dá šanci se jen zlehýnka uchytit na nejspodnější příčce žebříčku prodejního úspěchu. Od tohoto okamžiku záleží jen na vás, na vašem ohromném nadšení, které věnujete tomu, abyste se vyšplhali výše.

Zig Ziglar, který přednáší o motivaci, o prodeji řekl: „Výtah nahoru je mimo provoz.“ Budete muset jít po schodech, budete se muset dostat nahoru díky svému odhodlání a úsilí. Tvrdou práci a dřinu nelze ničím nahradit. Ještě dodám jedno z nejdůležitějších pravidel úspěchu: „Ať jste udělali cokoliv, abyste se dostali tam, kde dneska jste, *nestačí* to na to, abyste se tam udrželi.“

Poněvadž práci prodejce může dostat každý, řada lidí se na ni dívá jako na cosi méněcenného, jako na pouhé zaměstnání. Pro ně je to jen další způsob, jak si vydělat na živobytí. Když začnete prodávat na nižší úrovni ve svém oboru, budete si vydělávat v tomto oboru průměrně. Obrat bude vysoký, kvalita výroby průměrná a šance na vyšší výdělek mizerné. Bude to až do té doby, než se oddělíte od pelotonu, a tehdy se vám začnou otevírat opravdové a velké příležitosti.

Je to pouze váš postoj a vaše počínání, které určuje, zda vaše prodávání bude zaměstnáním nebo profesí. Bude jen to, co budete každý den dělat, co se stane důležitým činitelem v tom, abyste získal u lidí úctu a vážnost, které požívají pouze profesionální prodejci. Jenom vy můžete dělat své práci čest. Není to váš podnik, výrobek, služba, trh, případně konkurence, jste to vy osobně, kdo rozhoduje každou hodinu a každou minutu, zda dá svému prodeji nádech ušlechtilé činnosti, ke které ostatní vzhlížejí, obdivují

ji a váží si jí. Jeden moudrý muž kdysi řekl: „Zaměstnání nemají budoucnost, tu mají pouze lidé.“

## PROFESIONÁLNÍ PŘÍSTUP

Profese je vylepšené zaměstnání s určitou metodologií a postupy. Je systematická, uspořádaná a má ustálený soubor postupů, které se vykonávají v řadě za sebou od prvního kroku k poslednímu.

V tomto smyslu je profese prodejce jako zámek s číselným kódem, tedy s řadou čísel, které musíte popořadě nastavit tak, abyste zámek otevřeli. Všechno nadšení a všechno snažení světa tento zámek neotevře, pokud neznáte čísla, na která byste ho nastavili, anebo čísla nastavíte špatně. Pokud člověk dělá nesprávné věci nebo naopak dělá správné věci, avšak ve špatném pořadí, pak mu nepomůže všechno odhodlání, aby něco na náročných trzích dokázal prodat.

Prodej je složitý proces učení, studia, ovlivňování, přesvědčování a překonávání přirozeného odporu koupit. Díky tomuto procesu se z našeho potenciálního zákazníka stane zákazník skutečný. Tento postup není jednoduchý. Očekávat, že prodej bude jednoduchý, když prostě oslovíte více lidí, může mít škodlivý až osudový vliv na váš prodejní úspěch. Lidé, kteří si myslí, že něco půjde jednoduše, budou vždy znechuceni a jejich morálka bude podkopána, jakmile zjistí, že to není pravda.

Na vyšší příčky prodejců ve vašem odvětví se začnete přesouvat až tehdy, když začnete k prodeji přistupovat jako k profesi. Jen co trochu poodstoupíte od toho, co děláte, podíváte se na to z jiného úhlu a vážně se nad tím zamyslíte, začnete se posouvat dál, stoupat výš, podobně tak i vaše kariéra. To je případ, kdy „jdete sice nejdělsí cestou kolem, tato cesta je ale ve skutečnosti nejkratší cestou skrz“.

V roce 1905 odstartoval muž jménem Frederick Taylor revoluci ve výrobních postupech, která trvá až do dnešních dní. Nazývá se „vědecké řízení“ a on se stal světovou uznávanou autoritou na tento přístup k výrobě.

Nápad Fredericka Taylora byl v tom, že klíč ke zlepšování kvality a kvantity výroby spočíval v rozkouskování každé práce na jednotlivé činnosti a pak v následném vycvičení dělníků tak, aby tyto jednotlivé činnosti prováděli s vysokou mírou efektivity. Například, místo aby měli několik řemeslníků, řekněme uměleckého truhláře, který by vykonával každou část úkolu od kácení stromů až po dokončování hotového výrobku, najímali spíše dělníky, které naučili, aby prováděli každou část práce rychle a dobře. Proces vědeckého řízení začínal důkladnou analýzou, která se měla provést rozdělením jednotlivých prací do úkolů a vytvořením výrobního procesu či výrobní linky, která umožňovala velkému počtu dělníků (bylo to podobné jako u požárníků, kteří si podávají kbelíky s vodou z ruky do ruky), aby společně pracovali a vyrobili tak dříve nevídané množství výrobků.

Myšlenka vědeckého řízení vrhla Ameriku do dvacátého století a za pouhých několik let z ní udělala největší průmyslovou mocnost. Prvním průmyslníkem, který použil vědecké řízení, byl Henry Ford, jenž se za dalších deset let stal nejbohatším člověkem na světě. Tentýž propracovaný systém k prodejm je také klíčem k rychlému zvyšování vaší produktivity.

Klíčová slova jsou „rozbor postupu“. I když jsou prodejní dovednosti v prvé řadě hlavně nehmotné a jsou založeny na mezilidských vztazích, také mohou být podrobeny procesní

analýze tak, že celý prodej může být rozložen do jednotlivých určitých činností, které lze posléze analyzovat a vylepšovat.

Během let se utratily milióny dolarů a strávily spousty hodin tím, že se pozorovaly tisíce prodejních jednání, která vedli nejrůznější prodejci na různých úrovních znalostí o prodeji. Nepřekvapí proto, že z tohoto výzkumu vyplývá, že špičkoví prodejci mají při prodávání určitý zvláštní styl. Průměrní prodejci prodávají spíše nahodile a špatní prodejci prodávají nepořádně a tím jdou vlastně i proti svým vlastním záměrům.

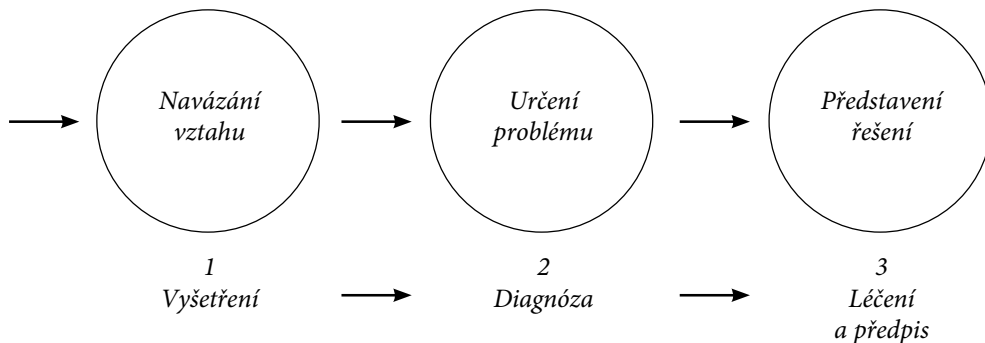
Každou činnost profesionálního prodejce před prodejem, během prodeje a po prodeji lze rozdělit a definovat odděleně. Lze v ní najít silné a slabé stránky a lze ji také srovnávat s chováním nejlépe placených lidí v dotyčném oboru. Když si potom osvojíte a budete používat určitá chování a jednání špičkových odborníků v oboru, každá z těchto činností se nesmírně zlepší.

Už dříve jsme uvedli, že Zákon příčiny a následku, který říká, že každý následek má svou určitou příčinu. Tento zákon také tvrdí, že pokud můžete jasně definovat, jaký následek chcete získat (prodejní úspěch) a dokážete vypátrat i příčinu (to, co dělají úspěšní prodejci), pak tohoto výsledného efektu dosáhnete, pokud okopírujete původní příčiny. Není to zázrak, je to velice prosté. Přesto však hlavním důvodem, proč se prodejcům nedaří, je, že se buď nenaučili nebo neproaktívují to, o čem se tisíce a tisíce prodejců před nimi přesvědčilo, že funguje.

## ZÁKLADNÍ PROFESIONÁLNÍ POSTUP PRODEJE

V kapitole 1 jsme hovořili o tom, jak se špičkoví prodejci pokládají za lékaře prodeje. Doktoři prodeje, jako kteříkoli jiní lékaři nebo profesionálové, mají určitý postup v jednání se zákazníky. V tomto postupu jdou po řadě od vyšetření, přes diagnózu až po léčení a vydání předpisu. Tento postup je pevný a neměnný a všichni lékaři jsou neoblomní v tom, že se všemi svými pacienty jednájí stejně. Podobně to funguje i při prodeji. Špičkoví prodejci postupují podle určité řady svých činností. Svůj přístup k zákazníkovi nezmění jen proto, že je jejich zákazník netrpělivý nebo špatně naladěný. Dívají se na sebe jako na lékaře a jako naprostí profesionálové ve svém oboru se také profesionálně chovají.

### *Základní postupy prodeje*



Kvůli jednoduchosti rozboru postupu prodeje si prodej rozdělíme na tři základní části. Jsou to popořádku: 1. Navázání vztahu, 2. Určení problému, 3. Představení řešení. Podobně jako zámek s třímístným číselným kódem se musí všechny tři části prodeje řešit ve správném pořádku. Jakýkoliv pokus otevřít zámek nebo uzavřít obchod tím, že vynecháte jednu z částí nebo jeden krok, popřípadě tím, že přehodíte pořadí čísel nebo kroků, povede k neúspěchu. Zámek se neotevře a prodej se neuskuteční.

Jak už jsem řekl v minulé kapitole, zákazník si ani nemůže vážně rozmyslet vaši nabídku, pokud není přesvědčen, že jste jeho přítelem a že jednáte v jeho nejlepší zájmu. Proto předtím, než postoupíte ve svém jednání, musíte mezi sebou a svým zákazníkem vystavět most osobního vřelého vztahu. To je vlastně ekvivalent fáze vyšetření ve vašem vztahu lékaře a pacienta. Pokud se pokusíte něco prodat bez toho, abyste se pokusili svého zákazníka pochopit, zákazník se může chovat zdvořile, ale většinou o uzavření obchodu nejeví zájem. Jak tento vztah navázat, si povíme podrobněji v dalších kapitolách.

Druhá část základního postupu prodeje je rozpoznání problému. Toto je ekvivalent fáze diagnózy ve vztahu lékaře a pacienta. Coby prodejní konzultant řešíte problémy. Výrobek či služba, který představujete, je řešením problému, který váš zákazník má nebo by mohl mít.

Jak při ustanovování vztahu, tak při rozpoznávání problému, který vaše zboží může vyřešit, kladete pečlivě připravené dotazy a pozorně posloucháte odpovědi. Položíte také některé osobní otázky, abyste svého zákazníka poznali i trochu osobněji, ale většina otázek směřuje na zákazníkův problém nebo situaci. Jen tehdy, pustíte-li se do opravdového problému či odstraňování „bolesti“, kterou zákazník trpí, se k vám bude zákazník chovat spíše jako k profesionálovi než jako k prodejci.

Třetí částí základního postupu prodeje, která následuje za vzájemnou shodou a rozpoznání problému, je prezentace vašeho řešení, napsání předpisu. Vaším úkolem je najít problémy, na něž bude právě váš výrobek či služba řešením. Ve svých otázkách a při rozhovoru byste se měli zaměřit na to, jak zákazník může výrobek či službu získat a používat tak, aby se mu to vzhledem k vynaloženým nákladům vyplatilo.

Otázka ceny se ve správných prezentacích řeší až na konci prodejního procesu, až ve fázi doporučování řešení. Do té doby je nevhodné, nebo dokonce kontraproduktivní vtahovat tuto otázku do hry. Jakákoli diskuse o ceně ještě před zákaznickovým rozhodnutím, zda vůbec chce nebo nechce uzavřít obchod, ztlumí, ne-li přímo zhatí, všechny naděje na prodej.

Budoucí zákazníci se při prodejním rozhovoru ptají na cenu brzy, ale jakákoli diskuse o ceně předtím, než je touha koupit dostatečně silná, není na místě – je totiž příliš brzy. Nezáleží na tom, kolik to stojí, pokud zákazník výrobek nespatřuje jako ideální řešení svého problému.

O tom, jak překonávat odpor proti ceně, budeme hovořit v dalších kapitolách, ale uvedme aspoň malou ukázkou: dokážete si představit, že by se lékař během fáze vyšetřování nebo diagnostikování začal bavit se zákazníkem o ceně operace? Samozřejmě, že ne! Cena dokonce ani není hlavním tématem, dokud se zákazník nerozhodne, že skutečně chce koupit něco z nabídky.

## JAK O PRODEJI DOBRĚ PŘEMÝŠLET

Na začátku rozboru postupu prodeje se musíte zamyslet nad třemi fázemi prodeje. Všichni špičkoví prodejci si vše řádně promyslí, než něco udělají. Než zákazníka osloví, pečlivě si to naplánují a potom si svůj postup také důkladně rozeberou.

Aristoteles jednou definoval moudrost jako „stejně množství zkušenosti a přemítání o ní“. Lidé, kteří během dospívání nabývají moudrosti, o svých zkušenostech pečlivě hloubají, dívají se na ně ze všech pohledů. Hodnotí je ve smyslu, co se mohou naučit, jak je mohou uplatnit na své budoucí zážitky. Lidé, kteří se ve svých oborech nevyvíjejí, jsou ti, kteří sice mají spoustu zkušeností, ale vůbec o nich nepřemýšlejí nebo se ze svého nynějšího počínání nehodlají ponaučit.

Pravidelně o sobě a své práci přemýšlejte. Pozorujte se, jak prodáváte, a zhodnoťte se, jaké výsledky máte v oblastech, jako jsou navazování vztahů, rozpoznání nesnází a navržení správného řešení na tyto nesnáze. Od tohoto počátečního místa rozboru postupu prodeje vede už rychlá cesta k velkým prodejním úspěchům.

## ŽIVOTNĚ DŮLEŽITÉ SOUČÁSTI PRODEJE

Pokud vaše auto nefunguje dobře, odvezte je do servisu, kde vám je pečlivě zkontrolují, přičemž budou postupovat od problému, který je nejpravděpodobnější, k problému nejnepravděpodobnějšímu. Začnou u karburátoru, palivového čerpadla a palivového vedení a přes prozkoumání svíček, rozdělovače a elektrické soustavy se dostanou k zapalování a alternátoru. Mechanici vědí, že pokud všechny z těchto systémů fungují správně, bude fungovat správně i celé auto.

Vaše tělo má také řadu životně důležitých funkcí, které jsou indikátory a měřítky života a vitality. Pokud některá z nich chybí, naplňuje se tak klinická definice smrti. První věc, kterou s vámi udělá lékař, když se necítíte dobře, je, že zkontroluje vaše životně důležité funkce. To mu často prozradí, v čem tkví problém. Váš zdravý život je plně závislý na tom, jak budou fungovat vaše životní funkce.

V prodeji máme také životně důležité funkce, životně důležité součásti prodeje. Zdraví nebo stav těchto životně důležitých součástí ovlivňuje kvalitu vašeho výkonu a zdraví vaší prodejní kariéry. Zhoršení stavu některé z těchto součástí vede ke zhoršení vašich prodejních výsledků. Jestliže bude některá z těchto součástí fungovat špatně nebo nebude fungovat vůbec, může to vést i ke smrti, k ukončení vaší prodejní kariéry. Důležitou částí v rozboru postupu prodeje je to, abyste se v každé z těchto oblastí ohodnotili, co se týče silných a slabých stránek, a pak si vytvořili plán, jak zvýšit svou celkovou úroveň dovedností a schopností v každé oblasti.

Těchto **životně důležitých součástí** prodeje je sedm: 1. pozitivní duševní postoj, 2. dobré zdraví a vzhled, 3. naprostá znalost výrobků, 4. neustálé hledání nových zákazníků a nových podnikatelských možností, 5. dovednosti předvádět výrobky, 6. schopnost zvládat námitky a schopnost získávat zákazníkův závazek ke koupi, 7. dovednosti osobního managementu čili osobní dovednosti. Tyto součásti se mohou lišit od člověka k člověku, od výrobku k výrobku, ale má zkušenost říká, že k tomu, abyste dosáhli svého plného potenciálu a stali se profesionálními prodejci, tuto velkou sedmičku potřebujete naprosto nezbytně. Pokud budete v některé z těchto oblastí velmi slabí, případně ji nezvládnete vůbec, může to podkopat všechny vaše snahy a odsoudit vás k nezdaru a k mizerným úspěchům. Například:

1. Jestliže nezaujmete *pozitivní* duševní postoj, bude váš postoj nevyhnutelně *negativní*. Pokud nebudete hýřit dobrou náladou a optimismem, což také platí o vašem výrobku

- či službě, a neukážete lidem, jak jste nažhavení, abyste jim pomohli, nebudou od vás nic nakupovat a vaše účinkování v prodeji se brzy skončí.
- Jestliže nebudete vypadat zdravě a dobře, prostě tak, jak má vypadat člověk, s kterým chtějí ostatní obchodovat, vaši zákazníci od vás nebudou chtít nic nakupovat a váš špatný a unavený vzhled vaši prodejní kariéru přivede na buben.
  - Bez naprosté znalosti výrobku budete postrádat sebedůvěru a sebejistotu, kterou mají neúspěšnější prodejci. Pokud nebudete schopni odpovědět na otázky týkající se vašeho výrobku či služby, váš zákazník ztratí důvěru, že s vámi uzavře dobrý obchod, a vy se brzy ocitnete z kola ven. Ven z kola, ve kterém se točí obrovské obchody.
  - Prodejní úspěch vyžaduje nepřetržité vyhledávání nových zákazníků a vytváření nových podnikatelských příležitostí. Neschopnost najít nové zákazníky a přetvořit je v opravdové zákazníky je pravděpodobně největší důvod prodejního neúspěchu.
  - Vaše schopnost dělat účinnou prezentaci, jít od obecného ke konkrétnímu, vzbudit zájem a touhu koupit je klíčovou dovedností prodeje. Chabé dovednosti prezentovat mohou brzy ukončit slibně se rozvíjející prodejní kariéru.
  - Koncovku prodeje tvoří vaše schopnost jasně vyvrátit námitky a získat zákazníkův závazek, že koupí. Pokud se vám povede všechno až na tuto část, pak se vám ve vaší kariéře stejně nebude dařit.
  - Sedmou životně důležitou součástí jsou osobní dovednosti, vaše schopnost naplánavat si a zorganizovat si své činnosti, takže budete moci za určité časové období navštívit větší počet kvalifikovaných zákazníků. Důležitým důvodem k mizerným úspěchům v prodeji je dnes v Americe mimo špatné prodejní dovednosti nesprávné řízení času. Tedy neefektivní využití času v prodeji. Pokud se tak bude dít velmi dlouho, váš objem prodeje klesne pod únosnou hranici a vaše účast v prodejní oblasti skončí.

Svou prodejní výkonnost můžete začít zvyšovat tak, že zanalyzujete sami sebe v každé z těchto životně důležitých funkcí, asi tak, jako by podrobné lékařské vyšetření mělo zjistit, jak zdraví vlastně jste. Jednoduchou metodou sebeanalýzy je, kdy sami sebe ohodnotíte známkou od 1 do 10, přičemž jednička je nejnižší a desítka nejvyšší. Když už jste si určili své vlastní hodnocení, zeptejte se svého šéfa obchodního oddělení na jeho názor na vaše sebehodnocení a požádejte ho, aby vaše sebehodnocení okomentoval.

### *Životně důležité součásti*

### *Body*

Pozitivní duševní postoj	_____
Dobré zdraví a vzhled	_____
Znalosti o výrobku	_____
Dovednosti hledat nové zákazníky	_____
Dovednosti předvádět výrobky	_____
Schopnost reagovat na námitky a získávat zákazníkův závazek o koupi	_____
Osobní dovednosti	_____
Celkové hodnocení (vydělte celkový počet bodů sedmi)	_____

## JAK HODNOTIT ÚROVEŇ SVÝCH DOVEDNOSTÍ

Prodejci mají sklon být ve své orientaci na život nesmírně individualističtí. Neradi od jiných něco přijímají, neradi žádají o pomoc a také nemají rádi, když je nadřizení hodnotí. Kvůli této psychologické averzi vůči kritice žádají ostatní velmi neochotně o jejich upřímné názory, aby mohli vylepšit sami sebe a své výsledky.

Jenže pokud je vaším cílem stát se jedním z nejlepších profesionálních prodejců ve svém oboru, musíte objektivní zpětnou vazbu vyžadovat od lidí, kteří váš výkon sledují a kteří jsou v pozici hodnotitele, jak dobře si vedete. Za měsíc nebo za dva můžete dosáhnout většího pokroku, když se otevřete zpětné vazbě o svém výkonu, než kdybyste se sami pokoušeli vymyslet a spočítat si, jak dobře se vám daří. Nejlepší lidé vždy ochotně přijímají od ostatních nějaký vklad, nějakou pomoc, a proto se nikdy nebojte sezeptat!

Poradím vám účinný způsob, jak zvýšit svou výkonnost, potažmo i objem svého prodeje a příjmy. Nejdříve se zamyslete nad všemi prodejmi, které dnes uzavíráte. Berte je jako smíšený výsledek toho, jak dobře si vedete v každé oblasti, která přispívá k vaší prodejní výkonnosti. Váš nynější výkon je věrným, pravdivým měřítkem vašich nynějších schopností a dovedností jakožto prodejce. Tento moment se stane vaší startovní čarou čili vaší normou.

Nyní učiníte rozhodnutí, že se v každé životně důležité oblasti zlepšíte o 10 procent, a rozhodnete se, že se během následujícího roku naučíte, co se potřebujete naučit, a vyzkoušíte si, co si potřebujete vyzkoušet, abyste se zlepšili právě o 10 procent v každé rozhodující oblasti.

Budete o 10 procent čínorodější a lépe naladěni. Budete se cítit o 10 procent lépe ve smyslu zdraví, zdatnosti a osobního vzhledu, o 10 procent více se naučíte o svém výrobku a výrobcích konkurence a stejně to provedete i u všech ostatních životně důležitých oblastí prodeje.

Teď vám položím otázku. Co se stane s úrovní vašeho prodeje po jednom roce? Pokud se zlepšíte o 10 procent v každé životně důležité oblasti prodeje během 12 měsíců, jak to ovlivní celkové množství vašeho prodeje? Odpověď bude jistě vašemu uchu lahodit a navíc ještě bude pravdivá. Pokud tento koncept postupného vylepšování pochopíte, můžete sám o sobě změnit svou kariéru od základů.

## VLIV POSTUPNÉHO ZLEPŠENÍ NA ŽIVOTNĚ DŮLEŽITÉ OBLASTI

Pokud se vrátíme k životně důležitým funkcím našeho těla, řekněme například, že půjdete k lékaři a ten si všimne, že řada vašich životně důležitých funkcí není v pořádku, protože máte nadváhu, vysoký krevní tlak, velké množství cholesterolu v krvi a špatně se vám dýchá, protože kouříte. Takže vám nařídí pohyb – každý den ujdete 2 až 4 kilometry. Budete mít pocit, že pravidelná chůze vám alespoň vylepší fungování srdce, tedy klíčový indikátor vašeho zdraví a vaši vitálnosti.

Každý den tedy začnete chodit na tříkilometrové procházky. Tyto procházky zlepší funkci vašeho srdce, ale co jiného se ještě stane? Zlepší se svalové napětí, krevní tlak poklesne, zlepší se vaše dýchání i váš metabolismus a celkově se uklidníte a uvolníte. Jakékoli cvičení,



kteří zlepšuje některou z vašich životně důležitých funkcí, bude mít současně pozitivní efekt na všechny ostatní životně důležité funkce. Protože je vaše tělo celou soustavou, vše, co děláte s jednou jeho částí, ovlivňuje všechny ostatní.

A stejné to je, když vylepšujete sami sebe v některé z životně důležitých oblastí prodeje. Zlepšení v jedné oblasti bude mít vliv i na ty zbývající. Všechny součásti prodeje jsou vzájemně svázány a propojeny, zažijete tzv. násobící efekt a mírou vašeho úspěchu bude to, jak se budou zvyšovat vaše projeje.

Například řekněme, že se rozhodnete zvýšit své dovednosti řízení času a ostatní zatím ponecháte na stejné úrovni. Pokud tedy během následujících 12 měsíců budete svůj čas využívat o 10 procent lépe a ve všech dalších oblastech neuděláte nic, váš prodej se zvýší o 10 procent. Je to z toho důvodu, že když využíváte svůj čas a prodáváte dnes nějaké množství zboží a za rok zlepšíte využití svého času o 10 procent, množství vašeho prodeje se také musí zvýšit o stejnou část.

A když se zlepšíte o 10 procent v každé ze sedmi oblastí životně důležitých pro prodej, pak násobící efekt, násobitel, takřka zdvojnásobí váš prodej, jak můžete vidět na následujícím obrázku.

	ŽIVOTNĚ DŮLEŽITÉ OBLASTI							
	Pozitivní duševní postoj	Dobré zdraví a vzhled	Znalosti o výrobku	Dovednosti hledat nové zákazníky	Schopnost předvádět výrobky a získávat zákazníky	Schopnost reagovat na námítky a záležitosti zákaznických závazků o koupi	Dovednosti osobního managementu	CELKEM
nyní	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
za rok	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,0	?
znásobeno	1,1	1,21	1,33	1,46	1,61	1,77	1,95	≈2.0

*Pokud se během 12 měsíců zlepšíte o 10 procent v každé životně důležité oblasti prodeje, můžete zdvojnásobit nejen svou výkonnost, ale i svůj prodej.*

Nebude se tedy jednat o aritmetickou řadu, ale naše zlepšení půjde řadou geometrickou. Všechna zlepšení se vzájemně násobí a také ovlivňují všechny ostatní oblasti prodeje. Po 12 měsících byste se mohli zlepšit celkově o 95 procent a celý váš život by se změnil k nepoznání.

A funguje vůbec tato metoda? Samozřejmě, stoprocentně. Bezpočet prodejců ze všech oblastí a společenských vrstev na celém světě tuto metodu používá, aby zvýšili své prodeje. Především to vyžaduje vytrvalost, plánování a sebekázeň, ale pokud ji použijete, tak zcela jistě funguje. V následujících kapitolách se dovíte všechno, co potřebujete vědět, abyste v každé oblasti dosáhli zlepšení a překročili tak 10 procent zlepšení každý rok.

## ROZHODUJÍCÍ FAKTORY ÚSPĚCHU V PRODEJI

Řemeslník je člověk, který je dokonale obeznámen s každou stránkou své práce. Když pomyslíte na mistra řezbáře, představíte si člověka, který dokonale ovládá širokou paletu nástrojů a je schopen přeměnit kus surového dřeva v pěkně vyřezaný, ohoblovaný a vyleštěný kus nábytku. Dobrý chirurg má velké znalosti v oblasti chirurgie, zvládá všechny kroky od prvního řezu až po konečné sešívání.

Stejně také platí, že vynikající prodejce je takový, který je dobře obeznámen se všemi prvky prodejního procesu a který si vypracoval řádný plán, aby dosáhl vysoké míry dovedností a schopností v každé své činnosti.

Tento přístup k vylepšování svých osobních životně důležitých oblastí prodeje je základním kamenem k dosažení prodejní virtuozity. Je to vlastně přirozené rozšíření základního prodejního postupu, jenž spočívá v navázání vztahu, rozpoznání nesnází a předvedení dobrého řešení. Rozšíření prodejního postupu na **rozhodující faktory úspěchu prodeje** je tedy další krok, který byste měli učinit, abyste se dostali na vrchol svého oboru.

Každé zaměstnání a každá činnost v tomto zaměstnání se dá rozložit na rozhodující faktory úspěchu. Rozhodující faktory úspěchu se od činnosti liší. Činnosti jsou věci, které během dne *děláte*, kdežto rozhodující faktory úspěchu jsou věci, kterých *dosahujete*, tedy věci, které se dají srovnávat a měřit s výsledky z předchozích období.

Prodejci nemají obzvláště rádi objektivní soudy nebo hodnocení jejich výkonů, nemají rádi, když je někdo měří nebo hodnotí, nemají rádi přesná čísla, která jim přesně poví, jak si vedou. Bojí se konkrétních srovnání, ze kterých by vyplynulo, že poněkud pokulhávají za ostatními nebo že jejich výkon je pod určitou normou.

Přesto však není možné, abyste rostli a zlepšovali se, pokud svůj výkon nebudete měřit v každé definovatelné činnosti. Sportovci také pečlivě zkoumají, jak dosáhli každého bodu svého konečného hodnocení, jak uběhli každý centimetr své vzdálenosti nebo jak plnili svou úlohu při hře. Právě tak jako oni musíte i vy přísně prozkoumat a zhodnotit, jak dobře si vedete v každé oblasti, která ovlivňuje váš prodejní výkon.

Rozhodující faktory úspěchu jsou věci, které rozhodují o vašem úspěchu nebo neúspěchu – proto se také nazývají „rozhodující“. Pokud je všechny budete provádět dobře, dobře se vám povede. Pokud je budete dělat špatně, tak tak se udržíte nad vodou. Pokud budete některé dělat dobře a některé špatně, váš celkový výsledek bude pořád špatný.

Tyto rozhodující faktory úspěchu jsou určité činnosti, od nichž se očekávají určité výsledky. Jestliže v každé oblasti dosáhnete požadovaných výsledků, pak celkový výsledek ve vašem oboru bude úspěch. Jestliže se vám nezdaří v jedné jediné oblasti, toto jedno zaváhání může zmařit všechny vaše snahy, prodeje i kariéru.