Jak prodávat z očí do očí



Ivo Toman



TAXUS International s.r.o., Praha
© Ivo Toman, Praha, 2022, www.IvoToman.cz
Úpravy textů: Andrea Rossini, Marian Murčo, Pavel Fara
Jazyková korektura: imprimis
Počítačová sazba a grafická úprava: © KYNO – Gabriela Novotná
Návrh obálky © Ivo Toman
Ilustrace: © Ivo Toman
Vytiskla: CPI Moravia Books, s.r.o.
I. vydání
ISBN 978-80-87717-41-7

Jak prodávat
z očí do očí

Ivo Toman

Obsah

Předmluva ... 8
Kapitola první: Když srab prodává strašpytlovi ... 12
Kapitola druhá: Důvěra ... 22
Čemu lidé důvěřují ... 24
Čemu lidé nedůvěřují ... 28
Dvě velké chyby, které však většina koučů učí ... 30
Kapitola třetí: Revoluční využití lidských smyslů při prodeji ... 34
Přitažlivost může pomáhat i škodit ... 47
Co oči při prodeji z očí do očí? ... 51
Kapitola čtvrtá: Jak usnadnit (nebo ztížit) zákazníkovi výběr ... 56
Pravidlo zákazníkovy pravé ruky ... 57
Předvolená možnost ... 61
Statistika a pravděpodobnost ... 66
Osobní zážitek ... 69
Silný příběh ... 72
Kapitola pátá: Cena – strašák pro kupujícího i prodejce ... 76
Kdy vyrukovat s cenou? ... 78
Deset věcí, které nejvíce otupí emoční sílu ceny ... 84
Kapitola šestá: Uzavření obchodu ... 98
Války idiotů – války o to, kdo má pravdu ... 102
Co jsou nákupní signály a jak je poznáte? ... 103
Magie slůvka „ano“ ... 105
Několik fíglů účinných při uzavírání obchodu ... 113
Kapitola sedmá: Osnova prodejního rozhovoru podle zákazníkových emocí ... 116
Základní problém při prodeji ... 119
Reverzní psychologie ... 120
Jak využít předsudky zákazníků? Prodejte jim je! ... 124
Kapitola osmá: Domluvení schůzky – pozvání ... 134
Minireklama ... 138
Jak se dostat k zákazníkům ... 141

Osnova telefonického pozvání 147
Pár dobrých tipů – co se mi osvědčuje při pozvání 149
Chyby při pozvání 152
Studené kontakty 154
Jak se pozvat s doporučením 156
Vizitková válka 161
Jak získáte nové kontakty 164
Jak využít internet pro prodej z očí do očí 165
Kapitola devátá: B2B – jak prodávat firmám 168
B2B je pomalejší a těžkopádnější 170
Nekompetentní lidé to komplikují 172
Strážci brány (gatekeepers) 174
Větší prezentace pro více lidí 176
Kapitola desátá: Otázky dobré i špatné 180
Kapitola jedenáctá: Námitky 188
Jaké jsou příčiny námitek 190
Slovní aikido 198
„Je to drahé, nemám peníze.“ 201
„Musím si to rozmyslet. Já nevím. Potřebuji nějaký čas.“ 209
„Pošlete mi to e-mailem. Dejte mi k tomu nějaké materiály.“ 212
„Nemáme zájem. Jsme spokojení s tím, co máme.“ 213
„Musím se poradit s… (manželem, manželkou, kolegou, nadřízeným).“ 215
„Nemám čas.“ 216
A nakonec 217
Poznámky a odkazy 218

Předmluva

32 let prodávám různé produkty a 28 let o prodeji školím. Začal jsem jako outsider, protože mám Touretteův syndrom a tiky. Kvůli tomu jsem musel najít účinnější postupy než „normální“ lidé, abych se jim vůbec vyrovnal. O těch postupech (úspěšných i neúspěšných) jsem si od počátku psal poznámky.

V roce 1995 jsem z nich vydal svou první knihu. Byla o přímém prodeji, stejně jako mé tři další knihy. Na osobní prodej dnes pohlížím jako na svou „lásku z mládí“, která mně pomohla splatit dluhy z neúspěšného podnikání ve výrobě nábytku.

Potom jsem se čtvrtstoletí věnoval tvorbě produktů o osobním rozvoji (knihy, školení a přednášky, konference, cizí jazyky, webináře) a jejich prodeji.

V době koronavirové jsem se vrátil k mé „lásce z mládí“ a začal jsem znovu sepisovat vše důležité, co o osobním prodeji vím. Co mi pomáhalo, ale i to, co nepomáhalo, přestože si většina lidí myslí opak.

Za tu dobu se toho změnilo hodně. Přišly mobily, internet a e-maily místo dopisů. Žijeme zdravěji, déle a rychleji. Vznikly sociální sítě, díky nimž se měníme v asociály. Ovšem psychologie prodeje a řešení námitek se nezměnily. To je nadčasové. A o tom nadčasovém, co se s léty nemění, jsem se rozhodl psát.

Podle mne většině lidí chybí praktický návod, jak prodávat. Sice existují knihy, které popisují teorii a psychologii prodeje, jednání se zákazníky, marketing i příběhy úspěšných, jenže mně zde stále něco chybělo.

Chyběl mi **jednoduchý a fungující návod**. Všichni, kdo s prodáváním začínají, dělají chyby, ztratí spoustu času a mnozí to časem

vzdají, jelikož nevědí, jak dál. Chybělo tu něco jako **kuchařka prodeje**, podle níž by prodejci mohli začít „vařit“ své úspěšné prodejní schůzky. Něco, co jim usnadní cestu bez nudné teorie.

Výsledkem je kniha bez vědeckých rozborů, zato plná praktických návodů postupně bod po bodu. V dobré kuchařce také není napsáno: „Nasypte to tam všechno najednou a pak to vařte, jak dlouho chcete.“

Stejně tak ani vy nemůžete zákazníkovi „nasypat do hlavy“ vše, co víte o svém úžasném produktu, protože pak v jeho hlavě nebude váš úžasný produkt, ale chaos. A to vaší vinou. Tato **kuchařka prodeje** vám pomůže vše zjednodušit. Naučí vás uzavírat více obchodů a vydělávat osobním prodejem mnohem více peněz. Začtěte se do příběhů mezi prodejci a kupujícími a pochopte úspěšné prodejní techniky, fígly a triky.

Díky knize *Jak prodávat z očí do očí* prodáte i písek na Sahaře.

Kapitola první

Když srab prodává strašpytlovi

Prodejce se setká se zákazníkem, aby mu něco prodal… A většinou neuspěje. Proč?

???

Jedna pojišťovna, patřící do skupiny American Express, chtěla zjistit, jak je možné, že ve dvou případech ze tří nedojde poté, co pojišťovací agent představí klientovi svou nabídku, k uzavření smlouvy. Klienti sice před pojišťovacím agentem odhalí své životní plány, jenže smlouvu s ním nakonec nepodepíšou. Pojišťovna si proto přizvala na pomoc výzkumníky, kteří obě strany, tedy prodejce i kupující, pozorovali při osobním prodeji. A odhalili zajímavou skutečnost: obě strany mají při prodeji z očí do očí většinou jeden společný pocit. Víte, jaký je ten společný pocit?

Oba dva, tedy prodejce i zákazník, se při tom cítí děsně![1]

Prodávající se obává, že ho kupující odmítne, tedy že neprodá, a že něco dělá špatně. Opakované prodejní nezdary ho deptají. Mnohým z nich vadí špatná pověst povolání „pojišťováka".

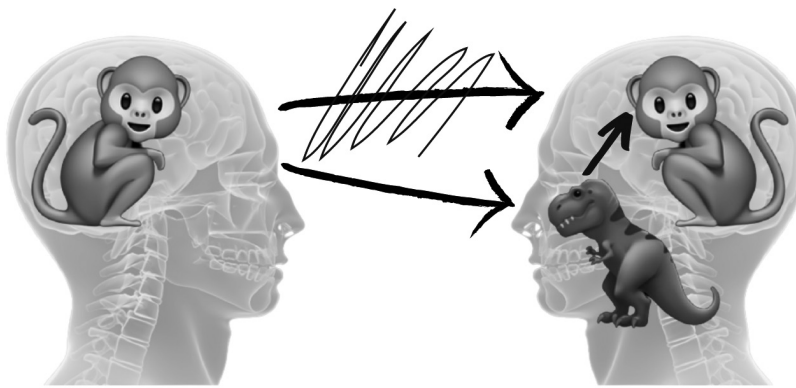
Kupujícímu zase vadí nátlak prodávajícího a také to, že má málo informací. Má strach, že se napálí. Jeden má strach, že neprodá, a druhý má zase strach, že nakoupí špatně. Rozhodně se při tom ani jedna strana necítí skvěle. Jak z této záplavy negativních emocí ven?

???

To se dozvíte v této knize.

Představte si, že proti sobě sedíte vy a cizí člověk, kterému chcete něco prodat. Prodávat můžete skutečný výrobek či službu nebo třeba jen myšlenku, že nějaký politik je tím pravým, kterého by měl dotyčný zvolit. Teoreticky by to, co vy mu řeknete, měl ten druhý pochopit úplně stejně, jak to chápete vy. Jenže tak to vůbec není! Jednak jsme každý trochu jiný – počítačovou mluvou máme každý jiný hardware. A navíc máme problém i se softwarem – v našich mozcích „jedou tři odlišné programy":[2]

1. Vývojově nejstarší (plazí) mozek hlídá nebezpečí. Na obrázku ho představuje tyranosaurus.
2. Novější mozek (savčí) řídí naše emoce.
3. Nejmladší nová kůra mozková (neokortex) je sídlem logického myšlení. To je ta chytrá část mozku, kterou se nejvíce lišíme od zvířat. Na obrázku ji představuje chytrá opička.



Sami sobě jsme dali jméno *Homo sapiens*, tedy člověk rozumný. Ideální by bylo, kdybychom to, co vymyslíme v rozumné části svého mozku, řekli dotyčnému a on to okamžitě a nezměněné dostal do chytré části svého mozku. Jinými slovy: naše opička mluví k jeho opičce a ta nás pochopí.

Jenže je to jinak. Druhá osoba veškeré informace nepřijímá svou chytrou částí, ale filtrem, který hlídá potenciální nebezpečí. Tento filtr sídlí v nejprimitivnější (plazí) části mozku. Takže zjednodušeně můžeme říct, že **hloupý tyranosaurus druhého člověka rozhoduje**, zda předá své chytré opičce to, co vymyslí naše chytrá opička.

Primitivní tyranosaurus se rozhoduje rychle a jednoduše: „Ohrožuje mě to, nebo neohrožuje?“

Pokud neohrožuje, nechá to být, což je pro nás dobré. Naše informace tak může pokračovat k jeho opičce. Pokud to ale považuje za

nebezpečné nebo to nezná, informaci k opičce nepustí. A nejen to! Současně vyvolá celou škálu emocí, které potlačí logickou část mozku (opičku) a připraví tělo na boj nebo útěk.

Co tyranosauří filtr nepropustí do vyšších částí mozku?

- **To, co vypadá nebezpečně.** To ohrožení nemusí být skutečné. Stačí, když na nebezpečí jen pomyslíme. Mnoho lidí se chvěje hrůzou při pomyšlení na pavouky či hady nebo své bývalé partnery, nemusí je ani skutečně vidět.
  Proto je při prodejní prezentaci důležitý tón vaší řeči. Hlídejte si, nejenom co říkáte, ale taky jak to říkáte. Patříte-li k asertivnějším (tvrdším) lidem, záměrně svůj tón změkčete a snažte se působit příjemněji. Musíte být stále vlídní a mít respekt, aby se druhý cítil bezpečně. Používejte slovní spojení s „promiňte…“, budete tak působit méně tvrdě.
  Také neoplácejte neférovost. Při oplácení si naopak druhá strana začne myslet, že neféroví jsme my, ne ona. A navíc, cítíme-li neférovost, jednáme iracionálně a často uškodíme nejen tomu „darebákovi“, ale i sobě.
  Ze stejného důvodu neoplácejte negativitu. Vícekrát mi někdo, kdo viditelně nebyl v pohodě, řekl, že já jsem negativní. Jak by to dopadlo, kdybych mu řekl, že naopak to on je tím negoušem? Negativitu nejlépe snížíte pouhým pozorováním bez reakce.

- **To, co se mu nelíbí.** Když jsem se přestěhoval do Prahy, našel jsem si tu nového zubaře. Možná byl dobrým dentistou, ale táhlo mu z pusy. To se mému tyranosaurovi nelíbilo, a tak jsem si našel jiného zubaře. Není v tom logika, ale emoce, kvalita zubaře v takových případech nehraje roli.

- **To, čemu nerozumí.** Sem patří cizí slova, statistika, logicky náročná a složitá fakta. Finanční poradci často narážejí na to, že jakmile začnou ukazovat a vysvětlovat své grafy, tabulky nebo

pojmy jako finanční gramotnost, empirické výzkumy, indexové fondy, úrok per annum a tak dál, tyranosaurus v hlavě klienta tyto věci nepustí do chytrého mozku, protože je nezná. Naopak vyvolá poplach: „A dost! Nevím, oč tu jde. Uteč! Vyhoď toho prodejce!“

Pokud plazí mozek něco nechápe, nepustí to do chytré části mozku. Proto pozor i na slovní hříčky, jinotaje a vtipy. Justin Kruger a jeho kolegové z Newyorské univerzity zjistili, že žertovně míněným zprávám adresáti velice často neporozumí správně. Když šlo o e-maily, zamýšlený žert odesílatele si vyložilo správně pouhých 63 procent příjemců. V rozhovorech tváří v tvář to bylo o něco více – 74 procent.[3]

- **Když je toho moc.** I zde se tyranosaurus „zasekne“, což je obrovský problém, když prodáváte více věcí najednou. Řešením je nabízet jen svého prodejního favorita, který se už teď prodává s největší marží. Až ho prodáte, pak teprve nabízejte další produkty a doprovodné služby.

  Pamatujte, že více než čtyři prvky najednou je pro tyranosaura příliš moc. Zahltí ho to, zmate ho to, neporozumí tomu nebo to špatně pochopí. Výsledkem bude, že to odmítne.

  Proto také při prodeji moc nemluvte. Prodej není divadlo, ve kterém všichni poslouchají a vy vedete monolog. U prodeje jde o střídavé dotazování a naslouchání. Všichni si ceníme těch lidí, kteří umějí to podstatné vyjádřit jasně a stručně.

- **Když cítí tlak.** Častou chybou je postupovat příliš rychle. Když spěcháte, ten druhý si myslí, že ho buď neposloucháte, nebo na něj vyvíjíte nátlak, nebo obojí. Zpomalením dosáhnete zklidnění situace, bude se cítit bezpečněji. Nespěchejte a nechte ho vymluvit. Vnucovat a říkat jiným, co mají dělat, a také tolikrát velebená asertivita jsou častou chybou. Naopak tím můžete vyvolat vzdor.

V případě, že se splní některý z předchozích bodů, vládu nad mozkem převezme primitivní (tyranosauří) „filtr“. Uzavře přístup do chytřejších pater mozku, aby se soustředil na možné nebezpečí. Takový člověk pak neposlouchá, ale je nastaven na *útěk, boj* či *strnutí*. Máme to tak vrozené všichni. Pokud se nám nelíbí prodejce nebo jeho odlišné názory, nejde s námi rozumně hovořit, protože náš rozumný mozek se „odpojí“, aby naše tělo mohlo reagovat na pravděpodobné problémy. Lidská psychika je zaměřena krátkodobě. Nezajímá ji holub na střeše, ale vrabec v hrsti.

Jde o to, že druzí se musí cítit bezpečně a věřit nám

S druhým člověkem musíme mluvit tak, aby to prošlo přes jeho tyranosauří filtr. Proto musíme hlídat **nejen obsah, ale i atmosféru** rozhovoru, aby se:

- cítil bezpečně,
- nezasekl a nezačal trucovat,
- mu to líbilo,
- v tom vyznal,
- nenaštval a sám nevyvolal konflikt.

Pokud tyto podmínky nesplníme, nemáme šanci v (nejen obchodním) rozhovoru uspět.

Teď vám ukážu psaníčko, jaké si posílají puberťáci.

Milá Miládko,

šíleně Tě miluji. Opravdu!
Přijď dnes v sedm ke kinu.

Miládčin tyranosaurus je zatím v pohodě. Jak asi zareaguje na pokračování?

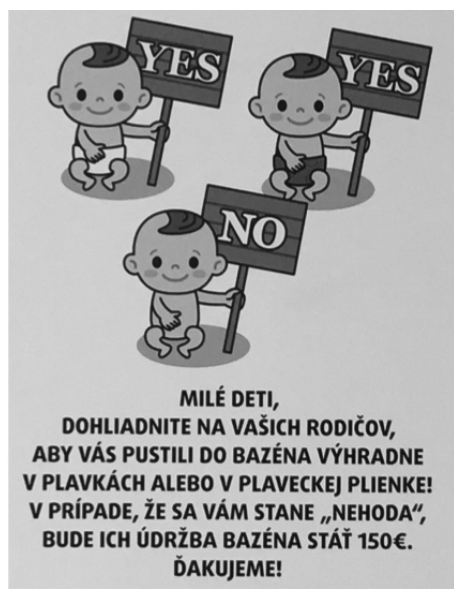
Milá Miládko,

šíleně Tě miluji. Opravdu!
Přijď dnes v sedm ke kinu.

PS. Pokud nebudeš moci, předej můj dopis Aleně!

Najednou není v klidu a pisatele chce sežrat.

A jiný příklad – v aquaparku v Senci visela u dětského brouzdaliště tato cedule.



Je to tak skvěle formulované, že tyranosaurus rodičů je spokojený. Jak vidíte, i zákazy se dají říct tak nějak hezčeji. Jde o metodu **přerámování**, ke které se ještě vrátím.

Jistě jste už slyšeli: „Chovej se k lidem tak, jak chceš, aby se oni chovali k tobě.“

Jenže takto to není! Lidé jsou totiž většinou jiní než vy, a proto funguje: „Chovej se k lidem tak, **jak oni potřebují, aby se s nimi jednalo**.“

Lidé jsou totiž různí. Nejlépe to pochopíte na příkladu. Někdo je přemýšlivý, *analyticky typ*, emoce projevuje málo, chce jasná fakta a cíle, nechce překvapení. Pro něj čas = příprava.

Pak je *spolupracující typ*. Chce mít co nejlepší vztahy, chce spolupráci výhra–výhra. Pro něj čas = vztah a často neuspěje, protože s ním jiní „vydrbají“, zejména ti asertivní.

Asertivní lidé věří, že čas = peníze. Milují vítězství, jsou energičtí a zaměřují se na své vlastní cíle, ne na lidi. Neptají se, ale rovnou řeknou, co chtějí.

Z toho je vidět, že pro každého je „normální“ něco jiného. Například u mlčení. Když analytik zmlkne, aby si věci promyslel, spolupracující typ začne být nervózní, zatímco asertivní typ začne mluvit, čímž analytika naštve a ten si řekne: „Copak nikdy nezavřeš klapačku?“ **Považovat sám sebe za standard je omyl.** Mnohem pravděpodobnější je, že ten druhý je jiný než vy.[4] Každý je standardem jen pro sebe.

Silný vysílač a slabý přijímač

Když prodáváte, chytrá část mozku prodávajícího funguje jako vysílač myšlenek. Jenže přijímačem chytrých myšlenek není chytrý mozek kupujícího, nýbrž jeho primitivní (hloupější) část. Tím však špatné zprávy pro prodejce (vysílač) nekončí.

Přijímač v mozku kupujícího sleduje řeč prodávajícího velmi nedbale. **Posluchačská i čtenářská energie kupujícího je malá**, když vás sleduje. On vás totiž často nesleduje. I vám se přece mnohokrát stalo, že na vás někdo mluvil a vy jste se „vypnuli“ – jeho slova vám šla jedním uchem dovnitř a druhým ven – a nevnímali jste, co vám říká. Vaše námaha na příjem a pochopení informací je většinou mnohem menší než energie vydávaná „vysílačem“.

Posluchačskou energii toho, kdo vám naslouchá, snižuje kupodivu i to, že vůbec myslí. Vy něco řeknete a v jeho hlavě to vyvolá nějakou představu, nad kterou se zamyslí. Jenže tím už téměř nevnímá, co mu říkáte v další větě. Zákazník tedy sám sebe vyrušuje svými myšlenkami.

K tomu se přidává i vnější vyrušování: zvuky z okolí, pohyby, vůně či zápach. To vše způsobuje, že zákazník nikdy nemá takovou posluchačskou a čtenářskou energii jako prodejce, který mu něco vykládá a ukazuje.

Ze všech výše uvedených důvodů musíte svou nabídku co nejvíce zjednodušit. Musí to být „hladké", abychom to pochopili rychle a bez obtíží. Hladkému průběhu napomáhají i rýmující se slogany – *to se to pracuje, když se to rýmuje.*

Už chápete, proč jsou mnohé reklamy tak hrozně „blbé"?

???

Ano, jsou blbé, a právě proto jsou úspěšné, protože nad nimi „přijímač" zákazníka nemusí vůbec přemýšlet.

Když se lidé dostanou do dorozumívacích problémů, měli by zjednodušit svá sdělení, aby jim protistrana rozuměla. Jenže oni to často nezjednoduší. Pouze začnou mluvit zřetelněji a zvýší hlas. Uvědomil jsem si to kdysi, když ještě mezi Českou republikou a Slovenskem byly celnice. Tehdy jsem dvakrát měsíčně jezdil pracovně do Bratislavy. Jednou jsem na dálnici mezi Brnem a Bratislavou čekal ve frontě na celnici. Přede mnou stálo německé auto a otevřeným oknem jsem slyšel slovenského celníka:

„Máte niečo na preclenie?"

„Was?"

„Máte niečo na preclenie?" opakoval zvýšeným hlasem úředník.

„Ich verstehe nicht."

A celník začal řvát: „Máš! Niečo! Na! Preclenie! Ty! Debil! Hluchý!"

Toto lidé dělají, když cítí, že jim druzí nerozumí. Zvýší hlas, místo aby to zjednodušili nebo změnili slova.

Kapitola druhá

Důvěra