





TAXUS International s.r.o., Praha
© Ivo Toman, Praha, 2026, www.IvoToman.cz
Úpravy textů: Isabella Rossini, Andrea Rossini, Jan Podolský
Jazyková korektura: imprimis
Počítačová sazba a grafická úprava: © KYNO – Gabriela Novotná
Návrh obálky © KYNO – Gabriela Novotná
Sazba: © Ivo Toman, KYNO – Gabriela Novotná
Tisk: Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.
1. vydání
ISBN 978-80-87717-47-9





KÓD MISTRA PRODEJE

Myšlení, které zvyšuje prodej

Ivo Toman











OBSAH

Úvod	9
Část I: Nastavení mysli mistra prodeje	13
Kód 1.: Proč nestačí ani růstové nastavení mysli, ani optimismus	15
Kód 2.: Psychopatie dobrá a špatná	21
Kód 3.: Neúspěch je normální	35
Kód 4.: Prodej má špatnou pověst	41
Kód 5.: Oblíbenost není úspěch	45
Kód 6.: Nejlepší metoda na strach – alter ego	53
Část II: Jak se rozhoduje mistr prodeje	59
Kód 7.: Čím je to důležitější, tím horší rozhodnutí	61
Kód 8.: Rozhodující okamžiky	71
Kód 9.: Správné vyhecování	77
Kód 10.: Neprodávejte ocas	89
Kód 11.: Eskalace závazků – (ne)být vězněm svého odhodlání	93
Kód 12.: Přiměřený optimismus	105
Kód 13.: Dobré a špatné konflikty	115
Část III: Jak mistr prodeje plánuje úspěch	121
Kód 14.: Proč plány nevycházejí	123
Kód 15.: Plný diář neznamená produktivní diář	127
Kód 16.: Vzestupy a pády	133
Kód 17.: Návrat k průměru	137
Kód 18.: Manuály a kontrolní seznamy	147
Kód 19.: Testování místo plánování	159
Kód 20.: Lepší příprava	177
Použitá literatura	186
Odkazy a poznámky	187







ÚVOD





Všichni se prodáváme. Jenže mnoho lidí se slovu *prodej* vyhýbá jako čert kříži.

Před pár lety jsem přednášel na konferenci. Měl jsem tam stánek se svými knihami, které jsem zájemcům podepisoval. Zrovna mi vyšla kniha *Jak prodávat z očí do očí*. Jedna paní se mě zeptala: „O čem je ta kniha?“

Odpověděl jsem, že o prodeji. O tom, co má prodejce říkat a dělat při osobním setkání se zákazníkem. Ta dáma prohlásila: „Ale já nic neprodávám!“

Na to jsem se zeptal já jí: „Co děláte? Čím se živíte?“

„Jsem architektka. Navrhuju interiéry bytů a rodinných domů.“

A já na to: „Když ten rodinný dům nakreslíte, co pak s tím návrhem uděláte? Hodíte ho do šuplíku? Nikomu ho neukážete? Nebo ho roztrháte, hodíte do koše a nechcete za to peníze?“

„Ne, to ne. Dám to šéfovi a on to předá zákazníkovi.“

Nechtěl jsem se s ní dohadovat, proto jsem to mlčky přešel a věnoval se jiným zájemcům o knihy.

Jenže ona si to jen nalhává! Vždyť ty návrhy interiérů prodává – svému šéfovi.

Všichni se prodáváme. Avšak už od té doby, kdy lidé vynalezli peníze, ti, kteří jich nemají dost, hlásají, že peníze jsou špatné. Například svatý Tomáš Akvinský napsal: „Na obchodu je cosi ostudného, něco nečistého a hanebného.“¹

Nejde jen o náboženský názor. Mnozí lidé bývají přesvědčení, že ti z nás, kteří se živí prodejem, jsou jakoby „horší“ než ostatní a že mít víc peněz je spojeno s něčím špatným. Ti, kteří takto smýšlejí, se na prodeji nechtějí ani podílet.





Opakuji, že všichni se prodáváme. Studenti se prodávají učitelům.
Architektka svému šéfovi a já vám. O čem je rande?

???

To se prodáváme druhému pohlaví. Sebeprodej jiným nás provází
celý život. Vylepšujeme se a snažíme se zalíbit, někdo víc a jiný méně.
Máme to v sobě, přestože si to mnozí nechtějí přiznat.

Pokud vám prodej vadí, tato kniha není pro vás.







ČÁST I.

Nastavení mysli mistra prodeje







KÓD 1.



Proč nestačí ani růstové nastavení mysli, ani optimismus

Když se řekne mindset, tedy nastavení mysli, lidé si představují pozitivní myšlení, optimismus a růstové nastavení mysli, které Carol Dwecková popsala v knize *Nastavení mysli*.² Jenže tyto kladné přístupy k velkým úspěchům nestačí.

Mnozí prodejci řeší technologické vychytávky, umělou inteligenci, algoritmy facebooku a googlu, tedy to, co se změní během pár měsíců, nebo dokonce dnů. Měly by nás ale zajímat i algoritmy v našem mozku, které se nemění už tisíce let a které bohužel často používáme špatně. Za posledních 150 let se svět kolem nás dramaticky proměnil, ale lidský organismus se za 150 000 let téměř nezměnil.

Přirovnám to k rybaření. Když se začnete o rybaření zajímat, můžete zajít do knihkupectví nebo na internet a hledat všechno možné o rybách, o udicích, o tom, co rybám chutná, jak je máte chytat, ale nenajdete nic o tom, jak má dobrý rybář uvažovat. Najdete jen pár zmínek o tom, že se má dobře připravit.

Podobně je to také u prodeje. Hodně se soustředíme na to, jak zákazník uvažuje, co se mu líbí a co ne, jak ho přesvědčit a jak z něj





dostat peníze. A málokdo se zabývá myšlením prodejce. A pokud ano, tak je to jen stále dokola:

- o pozitivním myšlení a o růstovém nastavení mysli,
- o vytrvalosti a pevné vůli,
- o plánování.

V této knize se věnuji právě tomuto málo prozkoumanému správnému myšlení prodejců. Ukážu vám, že pozitivní myšlení není všemocné, a že někdy dokonce škodí. Zjistíte, proč při plánování většinou jen hádáte. Poznáte, kdy vás vytrvalost může přivést k bankrotu nebo do hrobu a že správné postoje vám sice urychlují cestu. Jenže co když je ta cesta špatná?

???

Pak půjdete rychleji vstříc neúspěchům.

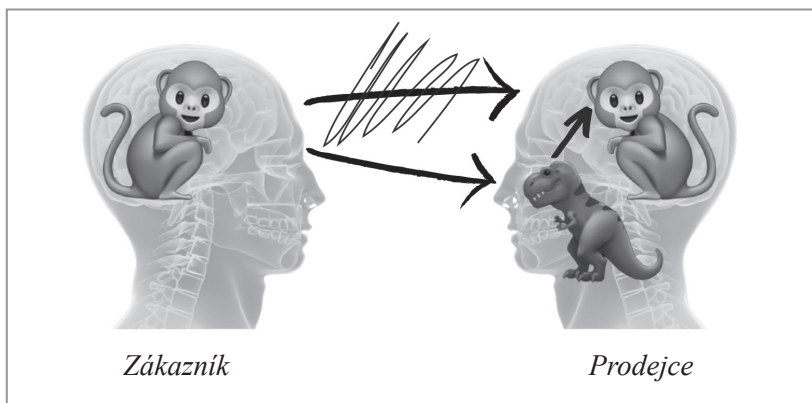
Budeme spolu hledat ty účinné myšlenkové postupy:

1. Jak má prodejce myslet.
2. Na co má myslet.
3. Čemu se má naopak vyhýbat.

Téměř 40 let se zabývám prodejem a osobním rozvojem. Za tu dobu jsem našel málo známé, někdy i utajované mentální vychytávky a techniky, které zvyšují prodeje.

Na obrázku vlevo vidíte hlavu prodejce a vpravo hlavu zákazníka. V knize a audioknize *Jak prodávat z očí do očí* jsem se zabýval hlavou vpravo, tedy tím, jak zákazník uvažuje, na co myslí, co ho motivuje, z čeho má strach, co na něj platí... V této knize se zabývám hlavou levo – prodejcovou, tedy tím, jak má prodejce přemýšlet, aby prodával víc, snadněji, s větším ziskem a dlouhodobě. Společně budeme **hledat správné obchodní myšlení**. Obrazně řečeno, budeme hledat kódy od trezoru plného peněz.





Ukážu vám, jak svůj mozek hacknete k lepšímu výkonu. Myslím, že mnohokrát budete překvapení. Zpočátku nebudete s některými fakty a myšlenkami souhlasit. Bude to i kontroverzní. Prosím vás, neodsuzujte mě hned. Dejte si trochu času na přemýšlení. Myslet jako mistr prodeje znamená nejen mít určité vzorce myšlení, ale i umění v pravý čas je měnit.

Vraťme se k tomu, co popsala Carol Dwecková ve své knize *Nastavení mysli*. Napsala, že máme fixní a růstové nastavení mysli. Fixní nastavení máme, když si myslíme, že naše schopnosti jsou od narození neměnné, kdežto růstové nastavení máme, když jsme přesvědčení, že se můžeme stále zlepšovat. Hodně je to vidět na dětech. Pokud děti chválíme za to, jak jsou chytré, začnou si vybírat lehčí úkoly, aby byly stále chválené za to, jak jsou chytré. Měl jsem spolužáka, který uměl číst a psát dlouho předtím, než jsme šli do první třídy. Všichni ho obdivovali, paní učitelka ho chválila nejvíc z nás všech, prostě mezi námi průměrnými byl úžasný. Jenže... Během pár měsíců či let jsme ho skoro všichni předběhli a on nakonec skončil na hornickém učilišti, jelikož se už dál neučil. Proč se dál učit a zlepšovat, když už byl hvězdou?

???





Děti chtějí zažívat jen samé úspěchy a pochvaly. Když je chválíme, jak jsou chytré, budou chtít řešit jen jednoduché úkoly, aby i nadále byly chválené za své schopnosti. Když však tytéž děti a pak i dospělí chválíme za snahu, budou si vybírat i těžší úkoly, protože pochvala přijde i v případě neúspěchu, pokud se opravdu snažili. Je to paradox, že **chválení někoho za to, jak je chytrý, z něj tu chytrost časem odvane**. To je to nastavení mysli (mindset) Carol Dweckové. Jenže my se zde budeme bavit o jiných věcech.

Podle mě pozitivní myšlení, optimismus a růstové nastavení mysli jsou jen takovou mateřskou školou správného obchodního myšlení. Maturitou a vysokou školou mistra prodeje je dvacet mentálních kódů, které vám odhalím v této knize.

Ted' vám položím otázku. Mají úspěšní prodejci nějaké společné znaky?

???

Odpověď je šalamounská. V konkrétních podmínkách jsou výhodnější různé schopnosti. Je to jako ve sportu. Vítěz porazí ostatní, ale někdy je to třicetkilová holčička v gymnastice, jindy obrovský vzpěrač. Jednou je to šestnáctiletá krasobruslařka a jindy padesátiletá lukostřelkyně. Společné mají to, že porazili ostatní. Není jedna společná vlastnost typu rychlost, síla nebo bojovnost, která by za všech okolností vedla k vítězství.³

Moje životní zkušenosti říkají, že úspěšný člověk přece jen splňuje dvě podmínky. Prvním kódem tedy je, že **úspěšný člověk**:

1. **Není normální.** Podle Gaussovy křivky běžného rozdělení normální znamená většinový, průměrný. Úspěch je vybočení z průměru. Pod pojmem nenormální si lidé většinou představují něco vadného, hloupého. Já mám teď na mysli opačnou stranu toho vadného, naopak něco nenormálně dobrého.
2. **Dělá víc správných věcí** než normální lidé a často nedělá to, co dělají ostatní. Zajímavé je, že mu to funguje, aniž často ví,





proč to funguje. Proto je důležité testování. Například při testování reklam jsou často úspěšné ty, do kterých byste to předem nikdy neřekli. I v této knize vám ukážu pár věcí, o kterých víme, že fungují, přestože nevíme, proč fungují. Mnoho „odborníků“ tvrdí, že oni vědí, proč něco funguje nebo ne. Avšak čím jsem starší, tím víc jsem přesvědčený, že správných odpovědí známe málo. Má první rada proto zní: **přemýšlejte mnohem víc, co funguje, než proč to funguje.** K testování se vrátíme ještě v předposlední kapitole.

Pokračujme na téma o „nenormálních“ lidech. Začnu zostra a překvapivě. Jste správný psychopat?





KÓD 2.

Psychopatie dobrá a špatná

Zamyslete se nad následujícími otázkami: Jak si představujete opravdu velkého kladného hrdinu? Čím se vyznačuje? Jaké vlastnosti má výjimečný chirurg nebo dokonalý šéf obrovské firmy, nejlepší manažer, politik nebo generál?

???

Lidé se shodují, že takový opravdu velký člověk je nebojácný, cílevědomý, přesvědčivý, okouzlující, charismatický a sebevědomý. Nebude moc trpět pocitem viny. Tito lidé taky někdy bývají bezohlední, manipulativní i nemorální. Velitel vojáků musí občas udělat nepřijemné rozhodnutí. Například obětuje někoho, aby zachránil zbytek své jednotky. Šéf velké firmy musí občas zrušit celé oddělení nebo produktovou řadu, manažer zase propouštět zaměstnance, chirurg řezat do lidí, ... Souhlasíte s tím, že toto jsou vlastnosti toho nejlepšího borce?

???

Ted' změníme úhel pohledu. Přemýšlejte, jak si představujete největšího darebáka. Jaké vlastnosti asi má například sériový vrah, atentátník, diktátor, lupič, kriminálník, ...?

???





Odpověď je pro spoustu lidí šokující, protože jak skvělí lidé, tak i darebáci mají úplně stejné vlastnosti.

Jak si představujeme ideálního chirurga, šéfa, manažera, politika a vojáka?	Jak si představujeme sériového vraha, atentátníka, diktátora a bankovního lupiče?
nebojácný cílevědomý přesvědčivý okouzlující charismatický sebevědomý bez pocitu viny bezohledný manipulativní nemorální	nebojácný cílevědomý přesvědčivý okouzlující charismatický sebevědomý bez pocitu viny bezohledný manipulativní nemorální

Jste překvapení?

???

Možná se vám to nelíbí, ovšem je to tak. Zde si můžete dosadit Hitlera, Stalina, Putina, téměř všechny premiéry a prezidenty, ale i Steva Jobse, hrdiny odboje nebo hasiče.

Tím se dostáváme k jinému pohledu na psychopatii. Když se řekne „psychopat“, lidé si většinou myslí, že jde o zrůdu, kterou znají z detektivek a hororů. Že to je člověk veskrze zlý, manipulativní a bez špetky empatie. Jenže to je pravda jen částečná, protože například **empatii mají psychopati skvělou**. Dokážou vycítit, kdo má velký strach, a proto si umějí najít vhodnou oběť – to jsou špatní psychopaté. Jenže pozor, mohou být i dobří psychopaté. **Psychopat totiž nemá strach a rychle se rozhoduje a jedná**. A takový musí být hasič, hokejový brankář nebo pilot formule. Není přece normální vlítnout do hořícího domu, chytit puk obličejem nebo mít na tachometru





300 km v hodině. Tito lidé v sobě musí mít velkou míru psychopatie. Určitá míra psychopatie lidem pomáhá k úspěchům v nejrůznějších oblastech.

Zejména **lhaní jde psychopatům náramně**. Slavný loupežník Václav Babinský (1796–1879) se po zatčení dostal k soudu v Mladé Boleslavi. Bezostyšně lhal, že se při zatčení nebránil a žádný nůž neměl. Ženu, která s ním byla v místnosti a z uzlíku jí vypadly dvě nabitě pistole, prý nezná a vidí ji poprvé. Soudce mu řekl: „Jsou tady svědkové, kteří vaše násilí potvrzují.“

Babinský na to: „Svědkové lžou!“

„Ale rychtáře jste kousl,“ podotkl soudce.

„Ano, ale jen proto, abych mu zabránil v sebevraždě. Chtěl se totiž probodnout nožem.“⁴

Aby bylo jasno, **existuje i dobrá psychopatie**. Psychopaté mají společné to, že strach buď nemají, nebo ho mají jen malý. Také se umějí rozhodovat jakoby bez emocí. Většina lidí má problémy s rozhodováním mezi jedním a druhým zlem. „Normální“ (nepsychopatičtí) lidé se chtějí rozhodovat mezi dobrem a zlem, a to ve prospěch dobra. Nechtějí se rozhodovat mezi zlem a jiným zlem. Nechtějí volit, co je lepší ze zlého a ještě horšího.

Avšak psychopatům toto rozhodování žádné problémy nedělá. Rozhodnou se a hned jdou do toho. Proto hasiči, vojáci z povolání, politici, policisté i záchranáři musejí být do jisté míry psychopaté. Nesmí být ochromeni strachem. Musí jednat.

Záchranář se u nehody musí rozhodovat rychle: „Tomuto člověku se nebudu věnovat, neboť asi stejně umře, a ošetřím tamhletoho.“

Také lékař na pohotovosti, který se chystá „řezat“ do zraněného dítěte, ví, že to dítě to bude bolet. Dítě má strach, pláče a křičí hrůzou. Lékař zde musí být odolný vůči přílišnému soucitu. Aby dítěti pomohl, nejprve mu musí způsobit další bolest. To mnoho lidí nezvládne. Na to musíte mít určitou tvrdost, tedy jistou míru psychopatie. Přílišný soucit a empatie k vyřešení takových ošemetných situací nepomáhají.





Dokážete si představit, že vy osobně jste lékařem na pohotovosti? Přivezou vám malé dítě se strašnou otevřenou ránou na koleno, dítě řve bolestí, z kolena mu trčí úlomky skla a z vás má strach. Také jeho matka je vyděšená, plete se vám do práce... A vy se teď musíte v té ráně šťourat a způsobovat dítěti ještě větší bolest.

???

Pokud je vám z takové představy zle, pokud na to nechcete ani myslet, pak nejste dost velký psychopat na to, abyste pracovali na dětské pohotovosti. Pokud vám tato představa nevadí, jste psychopatičtější. To neznamená horší nebo lepší, znamená to jen psychopatičtější.

U psychopatie nejsou jen dvě možnosti – je psychopat a není psychopat. Existuje celá škála psychopatie, od naprosto soucitné osobnosti až po totální zrůdu. Většina z nás se pohybuje někde mezi tím. Pokud si vytvoříme stupnici psychopatie od nuly do desítky, moje žena je stupeň nula. Nemá v sobě ani špetku psychopatie. Vždy soucítí s druhými. Je tak soucitná, až to způsobuje potíže. Uvedu příklad. Máme doma čtyři kočky, přesněji dvě kočky a dva kocoury, a nedávno k nám začal z lesa chodit další kocour. Ženě bylo líto, jak je vyhublý a věčně hladový. Začala ho krmit, což je v pořádku. Jenže on je velmi agresivní na naše kočky a ony z něj mají strach. Bojí se chodit ven na zahradu. Je tak oprsklý, že se postaví hned za okno nebo za dveře a dívá se přes sklo dovnitř a naše kočky na něj. Všichni jsou naježeni. Mé ženě je ho líto, protože nemá domov, nemá lidskou lásku a má hlad. Dokonce už mu dala jméno. Já jí vytýkám: „Ty zachraňuješ jednoho, který ale škodí čtyřem jiným.“ Jenže ona se o tom nechce ani bavit. Zde její přílišná empatie přináší problémy.

Naprostý psychopat, desítka na stupnici od nuly do deseti, to vidí jinak. Umí se rychle rozhodovat, nemá strach z důsledků a jedná. Toho kocoura by nějak odstranil. A já jsem na vážkách někde mezi tím, neboť každé mé důrazné rozhodnutí někomu ublíží.

Vedle strachu fyzického máme i strach sociální. **Psychopaté nemají ani sociální strach.** Většině vrcholných politiků je úplně jedno,





co si o nich myslí jiní lidé. Nevadí jim, že je většina obyvatel nemá ráda. Je jim to lhostejné, jelikož jim jde jen o sebe. Dokážete si představit, že jste politik?

Skoro všichni vás nechápou a nadávají vám. Mnozí vás nenávidí. Musíte dělat kompromisy, které voličům vůbec nedávají smysl. Často musíte mít ochranku. Chcete tak žít?

???

Pokud ano, nesmíte trpět společenskými strachy. Nesmíte mít strach, že se znemožníte a že před lidmi budete vypadat špatně. Protože vy budete vypadat špatně! Pro kariéru politika musíte být pořádný kus psychopata.

Jak dopadnou v politice NEpsychopati?

Možná znáte případy, kdy se někdo dal na politiku, byl zvolen a za rok dva to vzdal, neboť neměl „žaludek“ na život mezi smečkou psychopatů. Vadilo mu rozhodování a často spíše nerozhodování mezi jedním zlem, druhým zlem a dalším zlem. Příchilo se mu dělat kompromisy, které normálním lidem vůbec nepomohou. Nadávali mu lidé, kteří ho vůbec neznali a kteří neznali ani souvislosti problémů, se kterými se potýkal... A tak to časem vzdal.

Kromě špatného a dobrého psychopata máme ještě další způsob rozdělení psychopatů: na úspěšné a neúspěšné. Neúspěšní jsou ve vězení, úspěšní v parlamentu, ve vysoké politice a ve vedení korporátů. Moc se od sebe neliší a často to jsou velmi šarmantní lidé. Průměrní (normální) lidé nebývají moc úspěšní, protože úspěch jim zabere právě psychopaté. Četli jste nebo poslouchali životopisnou knihu o Stevu Jobsovi? Nebo o něm viděli nějaký film?

???

Tento génius byl v jistých oblastech strašný a bezcharakterní převít. Nepřiznal se k vlastní dceři, přestože důkazy svědčily o opaku. Bez milosti vyhazoval i skvělé zaměstnance. Na rande za sebe nechal v době, kdy už byl miliardářem, platit partnerku. Když se mu to hodilo, na schůzi se klidně rozbředel, jen aby dosáhl svého. Ovšem na druhé straně přivedl na svět úžasné produkty.





O psychopatech nás hodně naučil Kevin Dutton. Byl vězeňským psychologem a o psychopatech toho věděl dost, poněvadž to byli jeho klienti. V úžasné knize *Moudrost psychopatů* napsal zajímavý úvod asi v tomto smyslu: „Můj táta byl psychopat... Vzpomínám si, jak jsem mu jednou na trhu pomáhal prodat hromadu kalendářů, ve kterých chyběl celý leden. Všem zákazníkům vysvětlil, že právě to je jedinečná nabídka. Proдали jsme jich tehdy opravdu hodně.“⁵

Kromě *Moudrosti psychopatů* u nás Duttonovi vyšly i další knihy, které sepsal s vojákem Andym McNabem. Všem knihám je společná myšlenka, kterou už jsem uvedl – že existuje špatná i dobrá psychopatie. **Dobrá psychopatie nám pomáhá.** To je nesmírně důležitá myšlenka. Jenže málokdo si ji uvědomuje a většina lidí ji ani nechápe.

Psychopaté v obchodě

Při prodeji přílišná empatie škodí. Jste-li prodejci, musíte být trochu tvrdší a nebojme se říct i trochu bezohlední, abyste určitým zákazníkům dokázali říct: „Ne.“ Už jste se setkali s tím, že vám někdo se špatnou platební morálkou tvrdil: „Vezmu si to, ale zaplatit mohu jen polovinu“ nebo: „Zaplatit mohu až za měsíc, teď na to nemám“?

Spousta prodejců na to přistoupí a doplatí na to. Peníze už nikdy neuvidí. Pokud jde o splatnost, slevy, dodací lhůty a vyjednávání vůbec, musíte v sobě mít určitou tvrdost, abyste neustoupili moc daleko. Někdy je lepší takový kšeft vůbec neuzavřít.

Dalším důvodem, proč má v sobě prodejce mít trochu psychopata, je fakt, že lidé prodejce nemají rádi. Někdy tímto povoláním přímo opovrhují. Jistě znáte ty průpovídky o *obchodnících s deštěm*. Nesmíte mít sociální strach, co vaše rodina a známí řeknou na to, že jste se dali na dráhu prodejce, který se „nechce žít normální prací“.

Pokud jste nadřizený, také musíte mít jistou míru tvrdosti. A to vůči podřízeným, kteří nepracují tak, jak mají. Tvrdost ale nesmí být





extrémní. Nesmíte být naprosto bezohlední. Na druhé straně nemůžete být ani tím, kdo chápe každého a ve všem vychází druhým vstříc. I zde musíte mít střední míru psychopatie.

Pro spoustu lidí je těžké být tvrdší. Když se ti hodní střetnou s podvodníky, kteří podnikání berou jako sérii loupeží, ti hodní nechápou, jak se někdo může chovat takto špatně.

Opakuji a zdůrazňuji, přestože to není líbivé, že **úspěšní lidé v sobě mají jistou míru psychopatie.**

Chcete teď hned zjistit, jak velký psychopat jste?

Na to jsou docela jednoduché testy. Jedním z nich je **tramvajový test**. Představte si, že vidíte na kolejích pracovat pět dělníků. Také vidíte, jak se přímo na ně řítí tramvaj a nejspíš je zabije, protože oni tu tramvaj nevidí ani neslyší. Vy ale tramvaj můžete dvěma způsoby zastavit. Buď výhybkou odkloníte tramvaj na jinou kolej, kde ale zabije jednoho nevinného člověka. Druhou možností je, že vy sami shodíte do kolejiště neznámého člověka. Tramvaj ho sice zabije, ale zastaví se o něj, takže vy tak zachráníte pět jiných lidí. Otázka zní:

Zabijete vlastnoručně jednoho člověka, abyste zachránili pět jiných, nebo to neuděláte a těch pět zemře. Co uděláte?

???

Vyberte si, co byste udělali.

- a) Ušetříte pět lidí tím, že výhybkou odkloníte tramvaj, ale nepřímo tak zabijete jednoho?
- b) Nebo vlastnoručně hodíte do kolejiště jednoho člověka a tím zabijete jednoho, ale zachráníte pět jiných lidí?
- c) Nebo neuděláte nic a zemře pět lidí?

Nechcete taková dilemata vůbec řešit? Máte s tím problém? Je vám to nepříjemné?

???

Pak nejste psychopat. Soucitní, nepsychopatičtí lidé taková dilemata vůbec nechtějí řešit – jako moje žena, která to neumí ani s kočkami. Příliš hodní lidé si nechtějí vybírat to lepší ze špatného a z ještě





horšího. Takové otázky či situace je často ochromují: „Takové věci mi neříkej. Vůbec to nechci slyšet.“ To jsou totální nepsychopaté. Často se nedívají ani na kriminálky, protože v nich se lidé k sobě nechovají dobře.

Pokud si naopak říkáte: „5 : 1, to je přece jasné. Shodím ho tam,“ pak jste psychopatičtější, což ale neznamená, že jste zlí. V určitých situacích je výhodou být tvrdší. Vzpomeňte si na chirurga, který „řeže“ do dítěte, hasiče, který riskuje život, politika, který řeší nepříjemné téma – například důchody. Psychopatem musí být i velitel vojáků, který rozhoduje: „Teď obětuji tuto jednotku, oni asi zemřou, ale celkově to vyhrájeme.“

Psychopaté s takovým rozhodováním nemají problémy. Všechna dilemata řeší stejně – tedy chladně a rychle: „Pět proti jednomu, to je jasné!“

Takto uvažovat je výhoda u vojáků v zákopech, ale ne v míru v práci, doma nebo v restauraci. Kdo odmítá shodit a zabít neznámého člověka, aby tím zachránil jiné, bude také špatným vojákem. Kdo si naopak hned spočítá pět ku jedné, je spíše psychopatem. Většina z nás jsme někde mezi těmito dvěma extrémy.

Tramvajový test vymyslela britská filozofka Philippa Footová v roce 1967. Asi 30 procent lidí není ochotno zatáhnout za páku výhybky ani strčit člověka do kolejiště, a to ani za cenu pěti životů. Dalších 30 procent lidí určitou ochotu zatáhnout za páku či strčit do člověka má. Raději ale tak, aby na vině byla spíše ta výhybka, ne „jejich ruka“.

Už víte, jak velké psychopatické sklony máte?

???

Pokud si řeknete: „5 : 1, to je přece jasné,“ můžete být skvělým manažerem, obchodníkem nebo politikem, ale lidé vás nebudou mít moc rádi.

Teď vám dám **druhý test na to, jak jste na tom s psychopatií**. Je z knihy *Psychopatův průvodce na cestě k úspěchu* už zmíněného Kevina Duttona a vojáka z povolání Andyho McNaba. ⁶





Představte si, že jedete ve svém luxusním sportovním autě. Ten sportáák má jen dvě místa. Pro šoféra, tedy pro vás, a pak už jen jedno. Míjíte autobusovou zastávku a všimnete si tam tři lidí, kteří potřebují svézt. Jsou to:

1. Stará paní, která je zjevně hodně nemocná a potřebuje se dostat do nemocnice.
2. Kamarád, který vám kdysi zachránil život a o kterém víte, že dodrží slovo. Můžete se na něj vždy spolehnout.
3. Člověk, u kterého hned víte, že je to vaše životní láska, o které už dávno sníte. Je to váš ideální životní partner nebo partnerka a budete spolu šťastně žít až do smrti.

Jenže uvnitř máte jen jedno volné místo. Koho svezete? Starou ženu a přispějete tak záchraně jejího života? Nebo kamaráda, protože vás zachránil? Nebo ideálního partnera, kterého už nikdy jindy nemusíte potkat?

???

Vzniklo to jako přijímací test pro nové zaměstnance jedné investiční banky. Správná odpověď je: „Stařenku necháš být, od ideálního partnera si vezmeš telefonní číslo a odjedeš s kamarádem. Tím předvedeš svou bezohlednost, dobrou organizovanost a loajalitu k těm, kteří k tobě byli v minulosti slušní. To vše jsou totiž kvality výborného investičního bankéře.“

Nelíbí se vám tato odpověď? Šokuje vás to?

???

Pak jste málo psychopatičtí. Je pro vás těžké představit si, že opravdu existují lidé, kteří si myslí, že je špatné vzít starou paní do nemocnice a nechat na zastávce ideálního partnera. Jenže to také prozrazuje, že se lehce necháte odvést od hlavního úkolu a neumíte využít všech příležitostí, které se před vámi objeví. Člověk, na kterého je spolehnutí, je přece ideálním zákazníkem investiční banky.

Pro někoho je těžké takové kruté uvažování strávit. Pak ale kariéru v investiční bance neudělá. K tomu potřebujete jistou bezohlednost, jinak s vámi někteří klienti zametou. Naše mozky se vyvinuly tak, aby





nám pomáhaly přežít a šířit naše geny, ne aby maximalizovaly náš soucit a naše pocity štěstí.⁷

To je dost tvrdé, že?

Sedm dobrých rysů psychopatie

Neztracujte psychopaty úplně. Určité stránky jejich osobnosti často bývají přínosné. Už víte, že psychopaté nemají strach. To je ale jen jedna jejich vlastnost. Kromě toho, že se nebojí, jsou také sebevědomí, charismatičtí a soustředění. A na rozdíl od všeobecného přesvědčení vůbec nemusí být násilníky. V roce 2005 prováděly Belinda Boardová a Katarina Fritzonová průzkum s cílem zjistit, co motivuje vůdce v byznysu.⁸ Jejich analýza prozradila, že řada psychopatických rysů je běžnější u obchodních vůdců než u narušených zločinců. Existuje velké rozpětí neboli stupnice psychopatie, v němž má každý své místo.

Z výzkumu psychopatie také víme, jaké vlastnosti vedou k vysokým výkonům (kromě znalostí nutných k danému povolání). Jde o tyto vlastnosti, které můžeme nazvat sedm dobrých rysů psychopatie:

SEDM DOBRÝCH RYSŮ PSYCHOPATIE

- Bezohlednost
- Šarm a charisma
- Soustředěnost
- Mentální odolnost
- Nebojácnost
- Všíímavost
- Akčnost

Kromě bezohlednosti či sebestřednosti se úspěšní lidé vyznačují nadprůměrným šarmem – mají charisma a díky tomu jsou přesvědčiví.





Popřemýšlejte chvíli nad tím, kdo vás někdy ve vašem životě podvedl. Většinou to byli lidé, kteří už na první pohled vypadali dobře. Měli šarm a charisma. Kdyby ne, nebyli by natolik důvěryhodní, aby vás napálili.

Za třetí, psychopaté se umí skvěle soustředit. Za čtvrté, jsou mentálně odolní, takže potíže je nezlomí. Na druhou stranu sami umí mentálně ničit méně odolné jedince, což je už zmíněná bezohlednost. Také se nebojí, což je jejich pátá vlastnost.

Za šesté, psychopaté jsou všímaví. Umějí si všimnout detailů, které pak využijí. Přitom se nenechají svazovat přílišnou empatií. A za sedmé jednájí, využívají situace a nespolehají na pomoc jiných. Prostě jsou akční.

Ted' si vezměte tužku a oznámkujte se od nuly do deseti. Například u bezohlednosti: pokud jste naprosto bezohlední, bude to desítka. Nula bude, když vždy berete ohled na druhé. Napište si teď svou známku u všech sedmi vlastností. Až budete mít všech sedm známek, pokračujte ve čtení.

SEDM DOBRÝCH RYSŮ PSYCHOPATIE (MOJE ZNÁMKA 0–10)

- | | |
|---------------------|-------|
| • Bezohlednost | |
| • Šarm a charisma | |
| • Soustředěnost | |
| • Mentální odolnost | |
| • Nebojácnost | |
| • Všímavost | |
| • Akčnost | |

Ted' vám prozradím, že k nejlepším výsledkům vede střední úroveň psychopatie. Podívejme se na první bod – bezohlednost. Potřebujete se sice umět vcítit do kůže zákazníka a chápat ho, současně ale v sobě musíte mít určitou tvrdost, abyste řekli: „Ne, pane! Uděláme to jinak. A to takto...!“





Jinak se vám může stát, že vás lidé ukecají. Na druhé straně, pokud budete naprosto bezohlední, jiní lidé se s vámi nebudou chtít bavit.

Nesmíte proto být ani naprosto bezohlední, ani takoví, že vždy budete brát ohled na druhé. Stejně tak pokud jde o šarm a charisma. Musíte mít jistý šarm. Na druhé straně přílišná snaha zalíbit se jiným vadí. Také není dobré, když se vůbec nedokážete soustředit, nebo naopak když jste příliš zahledění jen do jedné oblasti a nevnímáte jiné možnosti.

Podobně je to s nebojácností. Jedním z extrémů je „hrdinství blbů“, když podřízený slovně útočí na nadřízeného nebo slabší na silnějšího. Kdo to asi vyhraje?

???

To už není jen o psychopatii, ale o hlouposti.

Opakuji, že psychopatie není jen špatná a že střední úroveň psychopatie v těchto sedmi oblastech vede k nejlepším výsledkům. Extrémy škodí i zde a snižují vaši úspěšnost. Poučte se z těchto sedmi dobrých rysů psychopatie. Pomůže vám to k úspěchům v prodeji. Pokud máte čtyřku, pětku nebo šestku v co nejvíce z těchto sedmi oblastí, pravděpodobněji dosáhnete dlouhodobě dobrých výsledků.

V něčem jsou psychopati skvělí. Jsou znamenití celníci. Poznají, kdo něco pašuje, jelikož dotyčný má strach z odhalení, pokud tedy sám není psychopatem.

Závěr u psychopatie je šalamounský. Psychopatie není jen ta špatná, kterou vidíte v kriminálkách. Může být i dobrá. Vrcholní politici, hasiči, policisté, záchranáři, vojáci, celníci i prodejci musí být trochu psychopaty. Musí mít jen malý nebo žádný strach a relativně málo soucitu. Z pohledu běžných lidí nejsou normální. Je normální vlézt do hořícího domu? Je normální umět se v mžiku rozhodnout, že jednomu nezachráním život, ale jinému ano? Je normální vydělávat miliony či miliardy a pak je utrácet nebo rozdat?

???





Odpovězte si sami.

Druhým kódem mistra prodeje je správná míra psychopatie. Ti moc hodní se musí naučit být tvrdší. A ti příliš tvrdí se musí snažit, aby je lidi vnímali jako empatičtější.







KÓD 3.

Neúspěch je normální

Ukážu vám svůj pohled na úspěchy a neúspěchy. Velkým problémem lidí je, že neúspěchy považují za pohromu a berou si to osobně. Velmi často to vidíme u začínajících prodejců. Neprodají a myslí si, že selhali. Přitom jen neprodali. Neberou to tak, že nemuseli udělat žádnou chybu a měli jen smůlu. Neúspěchy můžete mít, i když uděláte všechno dobře.

Přemýšlejte. Pokud má spousta lidí v dnešní době iPhone, právě proto se vyrobí hodně jiných lidí, kteří iPhone nechtějí. Z jejich pohledu iPhone má nebo chce mít téměř každý a oni nechtějí být jako stádo. Přitom si neuvědomují, že se tím zařazují do jiného stáda (do stáda odpíračů iPhonů) a že **antistádo je také stádo**. My lidé jsme prostě stádní tvorové.

Pokud iPhone těmto lidem neprodáte, nemusí to být vaší vinou. Nejde o vaše osobní selhání. Jen jste ho nabídli člověku, který ho teď nechce nebo na něj nemá peníze. Prodavači jablek se musí smířit s tím, že existují lidé, kteří z nějakého důvodu jablka nekupují, nechutnají jim nebo jsou na ně alergičtí.

Neplatí to jen u prodeje. Strach z neúspěchu máme také ve škole, v práci i doma. Bojíme se, že nesplníme očekávání rodičů. Strach z neúspěchu máme také, pokud chceme někoho pozvat na rande. Většinu lidí pronásleduje strach z neúspěchu celý život. Můžeme se tohoto strachu zbavit? Je na to nějaké řešení?

???





Je jich víc. V kapitole *Kód 6.: Nejlepší metoda na strach – alter ego* poznáte jedno účinné řešení. Další vám ukázu teď.

Jak je to v přírodě

Porovnejme si naše úspěchy a neúspěchy s lovem zvířat v přírodě. My lidé jsme z přírody vzešli. Inspirujme se proto tím, jak to v ní probíhá. S výjimkou velkých býložravců, kteří jsou tak velcí, že až do doby, kdy umírají stářím, nemají přirozené nepřátele, jsou ostatní savci buď lovci (říkáme jim predátoři), nebo jsou těmi lovci lovení (jen netopýr *upír obecný* je parazit). Jakou úspěšnost či neúspěšnost mají savci v přírodě? ⁹

ŽIVOČIŠNÝ DRUH	ÚSPĚŠNOST V PROCENTECH
Vlk ve smečce	5–10
Tygr	10
Lev samotář	10
Lev ve smečce	30
Hyena skvrnitá	35
Gepard	50
Divoký pes ve smečce	80

Vlk lovíci ve smečce je úspěšný jen v pěti až deseti procentech případů. Jinými slovy – uspěje v jednom z deseti až dvaceti útoků. V naprosté většině pokusů je vlk při lovu neúspěšný a kořist mu unikne. Jste tak velkou neúspěšností vlka překvapení?

???

Já jsem tedy byl.

Stejně je na tom tygr. Úspěchem skončí také pouhá desetina jeho





lovů. Lev samotář je stejně úspěšný, či spíše neúspěšný jako tygr. Lev je úspěšnější, pokud loví ve smečce, ale stále je to jen třicet procent, tedy tři úspěchy z deseti. Většinou neuspěje, a to ani přesto, že spolupracuje s jinými svými parťáky. Tedy spíše parťáčkami, protože u lvů loví hlavně samice. Samec pak přijde k hotovému. Lev je tedy úspěšný nanejvýš ve třech z deseti pokusů. A to mu říkáme král zvířat.

Úspěšnější je hyena skvrnitá – 35 procent. Hyenu lidé vnímají negativně. Má špatnou image, ale je úspěšnější než vlk, tygr i lev. Gepard je nejrychlejší savec, a přesto je úspěšný jen v polovině případů. Nejúspěšnějším savcem lovcem je divoký pes ve smečce – 80 procent.

Pokud my lidé neuspějeme při prodeji nebo v jiných oblastech života, považujeme to často za selhání. Přitom, jak vidíte, **neúspěch je v přírodě naprosto běžný**. Proto nevěšte hlavu, pokud někoho nepřesvědčíte, neuspějete v konkurzu nebo neprodáte. Poučte se z chyb a jděte za dalšími příležitostmi. Jak vidíte, ani nejlepší lovci nejsou vždy úspěšní. 80 % trhu nemá dokonce ani už dříve zmiňovaný iPhone od Applu, a to už je nějaká prodejní celebrita. Pokud máte úspěšnost 30 %, jste jako lev, což vůbec není špatné.

Ukázali jsme si lovce – predátory. Zaměříme se teď na rychlost. V následující tabulce vidíte pět nejrychlejších savců.¹⁰

NEJRYCHLEJŠÍ SAVCI	ZPŮSOB OBŽIVY
Gepard	lovec
Vidloroh	býložravec
Pakůň žíhaný	býložravec
Lev	lovec
Gazela Thomsonova	býložravec

Pozoruhodné je, že nejrychlejší nejsou jen masožravé šelmy. Tři z pěti nejrychlejších savců jsou lovená kořist, ne lovci.





Většina obchodních případů skončí prohrou prodejců

Podobně jako v přírodě je to i v prodeji. Prodejci „loví“ zákazníky. Velmi úspěšným podnikatelům nebo prodejcům se také říká predátoři. Jenže u lidí je to myšleno spíše negativně. Kupující (ti lovení) zdatně odolávají prodejcům. Dnešní zákazník je už tak informovaný, chytrý a zběhlý, že pozná nejen vyloženě šmejdské praktiky, ale i účinné legální postupy prodejců. Prokoukne je a odmítne nakoupit – tedy umí se bránit i kvalitním prodejním praktikám. K tomu mu pomáhají zákony a organizace na ochranu spotřebitelů. Pokud tedy při prodeji neuspějete, často to není proto, že jste něco udělali špatně. Všechno jste mohli udělat dobře. Jen to nevyšlo.

Je normální, že často neuspějeme. Je normální neuzavřít obchod. Nikdo není stoprocentně úspěšný. To si musí uvědomit každý, kdo chodí se svou kůží na trh. Tak se netrapte neúspěchy.

Pokud je ve výběrovém řízení pět uchazečů a jeden vyhraje, znamená to čtyři prohry. Nesnižujte si proto sebedůvěru zbytečným trápením a vždy pomyslete na přírodu. Dokonce i král zvířat má víc neúspěchů než úspěchů. Proto nesmutněte, když zrovna neuspějete. Myslím, že na rozdíl od starého lva nebo tygra hladu nezemřete.

Různých soutěží miss se každoročně účastní tisíce krásných slečen. Jen tři z nich dostanou korunku pro vítězku (miss, první vicemiss a druhá vicemiss) a tisíce jiných neuspějí. Mnoho z nich to vzdá a do žádné další soutěže krásy se už nepřihlásí. Avšak některé z původně neúspěšných slečen pokoušejí své štěstí dál a dál. A uspějí... Jen to trochu trvá.

Inspirovat nás může i lidská historie. Rakety mají zpočátku náskok před antiraketami, kriminálníci před kriminalisty, hackeři před bezpečnostními systémy, počítačové viry před antiviry a tak dál. ¹¹ Také prodejci získávají náskok před zákazníky. Umí vymýšlet nové prodejní postupy. Podnikatelé a prodejci vždy přijdou na něco nového a účinného. Jde jen o to, zda mezi nimi budete i vy.





V případě neúspěchu lidé často přemýšlejí: „Co je na mé nabídce špatně?“

???

Zde je lepší změnit úhel pohledu. Špatná nabídka totiž nemusí být ta, která skončí neúspěchem, ale rozhodně je to ta, o kterou jste se ani nepokusili. Úspěchy nepřijdou samy. Vaším úkolem je nabízet co nejčastěji a postupně se zlepšovat. Berte lidi jako laťky v plotě: „Chceš? Nechceš? Další!“

Představte si, že máte 10 prodejních schůzek. Jeden úspěch pro vás znamená výdělek 1 000 korun. První i druhý vás s tím vyhodí. Třetí si to koupí. Čtvrtý vás pomluví. Pátý až devátý to také nebudou chtít. A desátý si to koupí. Otázka zní: Kolik vyděláte na každém, i na tom, který vás vyhodil?

???



Dvakrát jste prodali, takže celkem jste vydělali 2 000 korun.

Na každém, který vás vyhodil, jste vydělali průměrně 200 korun. I na tom čtvrtém, který vás pomluvil. Berte to tak, že vám vydělává každý, s kým se obchodně setkáte, protože úspěchy takto souvisí s neúspěchy.

To je 3. kód myšlení mistra prodeje – neúspěchy jsou normální, a když neuspějete, nic se neděje. Jedeme dál.







KÓD 4.

Prodej má špatnou pověst

Už v úvodu jsem napsal, že mnoho lidí se slovu *prodej* vyhýbá jako čert kříži. Nejen slovo prodej, ale také povolání prodejce mají lidé ve velmi malé v úctě. Když se dělají průzkumy povolání z hlediska oblíbenosti a respektu, na prvním místě žebříčku nejpoctivějších a nejetičtějších profesí bývají zdravotní sestry, hasiči, pak lékaři, učitelky ... Na opačné straně, ti nejneoblíbenější a nejnenáviděnější, jsou politici. O druhé nejhorší místo se dělí prostitutky, bankéři a prodejci.

Prodejci, zejména prodejci v přímém prodeji, jsou velmi málo respektovanou vrstvou společnosti. Prodejce bývá nevíтанou návštěvou; asi jako když má neoblíbená tchyně přijít na celý týden.

Když jsem před třiceti lety začal dělat multilevel marketing, prodával jsem finanční produkty a později potravinové doplňky. Chodil jsem po bytech, kavárnách a firmách. Tehdy mi můj vlastní táta vyčítavě říkal: „Na co jsem ti platil ta studia? Platil jsem za to, abys byl inženýr. A ty, inženýr, teď chodíš po bytech a otravuješ lidi! Na to jsi nemusel studovat!“

Otec byl horník, nevyučený. Měl dokončené jen základní vzdělání. A mně vyčítal, čím se živím. Chápete to?





I nevyučený horník pohrdá prací prodejce. Také na to si musíte zvyknout, pokud jste prodejci, dealeri, finanční poradci, realitáři atd. Takové společenské pohrdání mnoho lidí nechce zažívat. Lidé většinou chtějí pracovat v teplečku v kanceláři a nezabývat se prodejem.

Myslím si, že zde mám velkou výhodu, jelikož na pohrdání jsem zvyklý kvůli tikům. Od dětství jsem byl podceňovaný. Paradoxně mi to pomohlo vplout do oboru prodeje, do oboru nerespektovaného. Několik let po maturitě jsem přijel na sraz spolužáků z gymnázia. Jedna spolužačka se mě zeptala, co mám za práci. „Dělám multi-level marketing.“

Na to ona vyhrkla: „Tak to bych nikdy nedělala.“ Pak se mě zeptala: „Kolik vyděláváš v tom multi-levelu?“

Řekl jsem, že asi sto tisíc. A ona na to: „Ani za ty prachy bych to nedělala.“

V té době se mi už začínalo dařit. Napsal jsem první knihu o prodeji, založil jsem si vlastní firmu a splácel dluhy z předcházejícího podnikání v nábytku. Vydělával jsem asi 100 000 Kč měsíčně, ale z toho jsem splácel přes 62 000 Kč dluhů. 100 000 Kč v té době bylo jako teď hodně přes 200 000, a ona by to přesto nedělala. Lidé prostě povoláním prodejce pohrdají. Nesmí vám to vadit, jinak se nebudete cítit dobře a dříve nebo později s tím skončíte.

Mně toto povolání naštěstí nevadí. Naopak, prodávání mě přímo vzrušuje. Vzrušuje mě jednat s klienty o tom, zda mi dají, nebo nedají příležitost je školit, a pak jim to fakturovat. Jsem přímo nadšený, když se domluvíme. Líbí se mi, když žádám jiné o peníze.

A jak se při žádání o peníze cítíte vy?

???

Musím však přiznat, že to tak nebylo vždy. Pamatuji si, jak jsem v devadesátých letech začínal jako nábytkář. V otcově garáži jsem vyráběl štokrlata a klekačky.





Klekačky byly tehdy v módě. Za jednu jsem chtěl 500 Kč. Pár jsem jich vyrobil a šel jsem s nimi v Havířově v neděli na trh. Okolo mě chodili lidé, většinou jen koukli na klekačku, na mě a šli dál. Tehdy jsem ještě nevěděl, jak to mám nabízet ani že u výrobku mám mít cedulku s cenou. Jen jsem tam stál jako trubka a cítil se menší a menší. Nervozitou se mi zhoršovaly tiky. Pak někdo přišel blíž a zeptal se: „Kolik to stojí?“

„500 korun,“ odpověděl jsem:

„Ježíšmarjá! Máňo, slyšela jsi to? On za to chce pětistovku! To si ustrouhám sám!“

Takže jsem byl ještě menší, v ještě větším stresu, s ještě většími tiky. Po hodině někdo přišel a zeptal se na cenu úplně stejně: „Kolik to stojí?“

Když jsem řekl, že 500 korun, dotyčný vytáhl peníze a dal mi je. Najednou jsem se cítil nějak divně. Nepatříčně. Styděl jsem se, že jsem ho obral o 500 korun. Zažili jste to někdy? Třeba v začátcích své kariéry? Anebo ten divný pocit máte dokonce dodnes?

Co s tím?

???

Dá se to změnit opakováním a zvyšováním částek, o které se jedná. A pak si jednou řeknete: „Proč jsem si neřekl o víc peněz? Asi by mi je dal.“

Všichni se nějak prodáváme. Jen to mnozí lidé nemají rádi. Pokud to ve své myslí „překlopíte“ a do prodeje se zamilujete, vytvoříte si





identitu prodejce. Pak budete mít víc peněz, ale nesmíte čekat velké společenské uznání, protože lidé obchodníky a prodejce neuznávají.

Jde o předsudky, a to o předsudky vůči schopným a bohatším. Na vrchnost vždy ti níže postavení nadávají a pomlouvají ji. Je to jediná legální „zbraň“, kterou chudí proti elitě mají. Také jde o předsudky vůči neschopným. Někteří lidé, kteří se dají na prodej či podnikání, na to bohužel nemají. Podle těchto méně schopných prodejců pak veřejnost hodnotí i jiné prodejce.

Příčinu špatného pohledu na slovo *prodej* najdeme i v historii. Šlechta si zakládala na tom, že nepracuje. Na práci jsou přece poddaní. Šlechtici „na výši“ nevydělávali a nepodnikali. Okázale dávali najevo svůj majetek a dívali se svrchu na „horší šlechtu“, která podnikala. Místo práce se raději zadlužovali.

Špatný obraz prodeje a podnikání přizívují také média. Podvody podnikatelů jsou pro novináře skvělým soustem. Velmi rádi veřejnosti předhazují zjednodušený pohled, že podnikatel = podvodník. Pokud jste novinář, dejte do titulku slovo „šmejdi“ a hned máte zaručenou čtenost nebo sledovanost. Kdo by tomu odolal?

Někteří podnikatelé k tomu bohužel sami přispívají tím, že když se jim daří, dávají okázale najevo, co si mohou dovolit. Doufám, že vy takoví nebudete.

Čtvrtým kódem mistra prodeje je **hroší kůže**, protože prodej má špatnou pověst.





KÓD 5.

Oblíbenost není úspěch

Ted' si prodej spojíme s úspěchem a oblíbeností. Začnu otázkou. Na koho z těch dvou na následujícím obrázku vsadíte své peníze?



Ten malý kluk je vám nejspíš sympatický. Jenže otázka zní: na koho vsadíte své peníze?

Na malého asi ne. Zde nejde o sympatie, ale o peníze a správné rozhodování. Ujasněme si jednu nepříjemnou věc. Chcete být úspěšní a současně oblíbení?

???

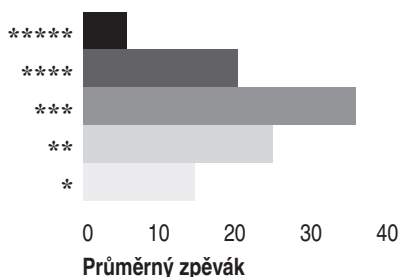
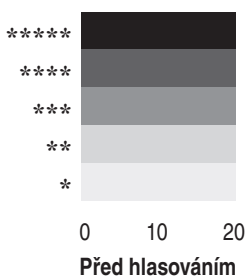




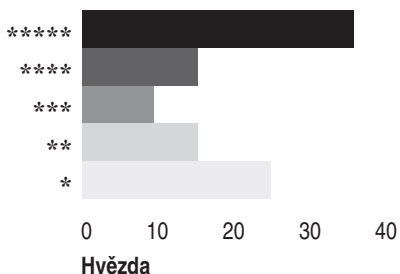
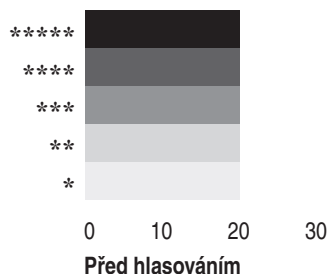
Máte smůlu! Být úspěšný a zároveň oblíbený většinou nejde. Uká-
žu vám to na hlasování o kvalitách hotelů, knih, filmů, zpěváků, ...
Většinou se hlasuje pomocí hvězdiček, kdy jedna hvězdička znamená
nejhorší hodnocení a pět hvězdiček hodnocení nejlepší. Jak vypadají
výsledky hlasování u průměrného zpěváka?

???

Všech pět hvězdiček, tedy že je nejlepší, si průměrný zpěvák dá asi
jen on sám, pak jeho rodina a známí. Zajímavé je, že nejhorší hodno-
cení mu také nedá moc lidí, poněvadž těm je úplně lhostejný. Nejvíce
hlasů má u tří hvězdiček – průměrného hodnocení. Jeho hodnocení
má tvar písmena D.



Úspěšné, hvězdné osobnosti a produkty to mají jinak. Jejich hodno-
cení má tvar písmene C. Jediné, na čem se většina shodne, je, že nejsou
průměrní. Proto průměrné hodnocení (tři hvězdičky) mají nejméně.
Jsou buď moc dobří, anebo špatní. Nejlepší hodnocení (pět hvězdi-
ček) mají hvězdy překvapivě málo, většinou ani ne od poloviny lidí.
Naopak jen jednu hvězdičku, tedy že jsou špatní, dostanou i ty nej-
větší superstar zhruba od čtvrtiny hlasujících. To je dost překvapivé.





Pokud si myslíte, že je to teorie, podívejte se, jak vypadá hodnocení filmu *Padesát odstínů šedi* na Amazonu v době, kdy píšu tyto řádky. Tento film podle jedné z nejprodávanějších knih poslední doby dostal všech pět hvězdiček jen od 42 % hodnotících! A čtvrtina mu dává nejhorší hodnocení. Přitom jde o obrovský finanční hit. S rozpočtem 40 milionů dolarů celosvětově vydělal 570,7 milionu dolarů.

SEE SOMETHING NEW, EVERY DAY. TAKE A LOOK

amazon

Hello Select your address Your Amazon.com Today's Deals Gift Cards Registry Sell Treasure Truck

Fifty Shades of Grey > Customer reviews

Customer reviews

★★★★☆ 11,810

3.4 out of 5 stars

5 star 42%

4 star 11%

3 star 12%

2 star 11%

1 star 24%

Write a review

Fifty Shades of Grey by Dakota Johnson

Format: DVD | Change

Price: \$9.96 + Free shipping with Amazon Prime

Většina hlasujících přesně neví, o čem ten film nebo kniha je, ale hodnotí ji. Myslí si, že je o sexu. Omyl! Já jsem si tu knihu záměrně koupil. Je především o vztazích a osamělosti. Proto ji tolik žen čte.

To není hlasování lidí, kteří tu knihu opravdu přečetli. Je to hlasování těch, kteří chtějí hlasovat. Nemusí přitom tu knihu vůbec znát, ale mohou vyjádřit svůj názor. Také proto oblíbenost a úspěch jdou velice často proti sobě.

Než vyšla má kniha *Duševní lenost*, četlo ji kromě mě asi deset lidí; grafička a ti, kteří dělali korektury. Den předtím, než přišla z tiskárny, už měla 73 hodnocení a jen tři hvězdičky z pěti. Já sám jsem si dal pět hvězdiček, takže ostatní museli hlasovat, že ta kniha je špatná. Tím špatným hodnocením se nesmíte trápit, jelikož většinou jde o hodnocení lidí, kteří vám neplatí a vás ani produkty dobře neznají, jen pindají.





Pokud jste nuly, nikoho nezajímáte. Jakmile se stanete úspěšnými, čtvrtina lidí o vás bude hlásat, že jste kretěni. Prostě u spousty lidí nebudete oblíbení, i kdybyste se rozkrájeli. Slabší povahy proto nesmí číst, co se o nich na internetu píše. Dokonce i Karel Gott a Zdeněk Svěrák jsou překvapivě mnoha lidmi neoblíbení.

Až budete nejbohatší firmou ve svém oboru, budete také nejnenáviděnější firmou. Nejúspěšnější firma v oblasti softwaru je Microsoft. A jaká je v softwaru nejnenáviděnější firma? Opět Microsoft. Nejúspěšnější firma v rychlém občerstvení je McDonald's a je to i nejnenáviděnější firma ve svém oboru.

Ted' vám dám zajímavý chyták. **Co je opakem toho, že jste oblíbení?**

Neoblíbení. A co je opakem úspěchu v prodeji? Co je například opakem výdělku 20 000? Je to minus 20 000?

???

Ne! Správná odpověď není minus, ale nula, nic. Málokdo si uvědomuje, že opakem úspěchu není minus, ale nula. Chápete ten rozdíl?

???





Jinými slovy, pokud si někdo koupí váš produkt, je to skvělé. Naopak ten, kdo nekoupí, vám nezpůsobí ztrátu. Způsobí NIC. A je úplně jedno, jestli vás chválí, nebo říká, že jste idiot. Pro vás je důležitý jenom ten, kdo koupí. Vy proto potřebujete, abyste měli skupinu lidí, kteří milují vaše produkty a opakovaně je kupují. Ostatní lidi neřešte, i kdyby o vás tvrdili, že jste Marťani. Máte-li dost prodejců, téměř nezáleží na tom, kolika lidem se vaše produkty nelíbí. Proto si úspěšní lidé nevšímají nepřejícníků. Ti nejsou jejich klienty. Skuteční klienti vás většinou nehodnotí, oni jen kupují. Nezáleží na tom, kolik lidí říká, že jste hlupák a že máte špatné produkty, pokud jiným s úspěchem prodáváte. Ani sledování hodnocení vašich konkurentů není moc důležité. Důležité je, kolik lidí jim platí.

OBLÍBENOST NENÍ ÚSPĚCH

Nezáleží na počtu lidí, kterým se dílo
(nebo vy osobně) nelíbí,
protože „protikladem“ nákupu je NIC.

Pro podnikatele, spisovatele, umělce
i filozofy je výhodnější hrstka
fanatických stoupenců než davy lhostejných lidí.

Uvedu příklad. Před pár lety jsem doma natáčel reklamy na jeden videokurz o prodeji. Když jsme skončili, impulzivně mě napadlo: „Pojďme udělat ještě reklamu u bazénu.“ V tričku a trenkách jsem seděl před bazénem a řekl: „To, co vidíte za mnou, to je 34 kubíků slané mořské vody. Stálo to necelé 2 miliony. Můžete to mít i vy, když se naučíte prodávat. A já vás to naučím, když kliknete sem na tlačítko.“

Bral jsem to jako vtip. Taková chlubilská blbost. Tu reklamu jsem ani nechtěl použít. Má totiž velmi špatný zvuk. Ale kolegové to otestovali spolu s pěti jinými reklamami. A výsledek?

???



Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy ***Kód mistra prodeje***.

Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.