

NAKOPNI SVŮJ **B2B** PRODEJ

Martin Bednář



JAK PRODAT VÍC FIRMÁM

PROČ ČÍST TUHLE KNIHU



Co vám tahle kniha přinese?

Naučíte se, jak **prodávat firemním zákazníkům**. Tedy lidem, kteří pracují pro nějakou organizaci, a přestože jejich rozhodnutí je často emocionální, potřebují k němu racionální podklad. Často taky nemohou rozhodnutí udělat sami, ale musí si ho nechat schválit dalšími lidmi.

Zjistíte

- jak potenciálního zákazníka oslovit
- jak najít spojence uvnitř organizace zákazníka a získat jeho důvěru
- jak zjistit potřeby zákazníka
- jak zajistit, že i když o nákupu rozhoduje více lidí, dovedete je ke shodě – k nákupnímu rozhodnutí
- jak vyvolat pocit urgency, tedy potřebu neodkladného řešení problému
- a jak dosáhnout schválení obchodu.

Taky se dozvíte

- jak má vypadat prodejní prezentace (tak zvaný „pitch“)
- jak si ho **připravit**
- a jak **odprezentovat**, ať už jednomu člověku a je to spíš dialog, nebo několika lidem, kteří mají různé pravomoci do schválení obchodu mluvit
- jak pak **řídít diskusi**
- jak **zvládat námítky**
- a jak nakonec **obchod uzavřít**.

Budete tedy uzavírat více obchodů, budete prodávat více a budete úspěšnější. Protože vyvoláte intenzivní potřebu vašeho produktu nebo služby, zákazník má méně námitek a netlačí tolik na cenu. (To ale neznamená, že si nemůže říct o slevu ☺).

Pro koho je tahle kniha?

Pro ty, kteří o čemkoli přesvědčují organizace či firmy.

Důvody mohou být různé:

- **prodat službu či produkt** (tedy prodejci nebo business developeri)
- **získat od firmy příspěvek na dobročinnou aktivitu**, takže vlastně „prodat“ firmě myšlenku, že by měli přispět (tedy fundraiseri)
- **získat schválení pro svůj projekt** od svých nadřízených nebo jiných lidí, kteří do toho mají co mluvit (tedy projektoví manažeři či zadavatelé projektů).

Kdo jsem?

15 let jsem se pohyboval v prodeji v korporátním sektoru, teď už víc než 10 let prodávám své tréninky prodejních dovedností firmám. Musím je tedy umět dobře udělat, ale zároveň je musím umět prodat.

Až si knihu přečtete

- budete mít informace, o kterých jste zřejmě ještě neslyšeli
 - získáte nové pohledy, o kterých už možná dlouho intuitivně víte
 - oživíte si poznatky, které jste už možná slyšeli nebo četli jinde.
- Důležité je, abyste nové věci začali hned používat, abyste si podle nových přístupů zvykli připravovat své prodejní schůzky a prezentace.

Jedině tak se něco změní.

A pak, jak říkají Angličané: „The sky is the limit.“ Tedy neexistují žádná omezení pro váš úspěch.

Můj příběh

Kde jsem se naučil prodávat já? Nemyslím, že bych byl rozený mluvčí nebo člověk, který „vymodlí z jalové krávy tele.“ Spíš se od malička snažím lidem pomáhat. Hodně jsem se naučil ve své první práci, kdy jsem obcházel s kufříkem plným vzorků a barevných obrázků bary a restaurace a prodával jim skotskou whisky.

Tyhle zkušenosti jsem pak zúročil, když jsem si vysnil, že chci studovat v USA. Ale peníze jsem na to neměl. Tak jsem v novinách hledal inzeráty firem, o kterých jsem předpokládal, že by měly zájem o absolventa americké vysoké školy (tenkrát ještě jobs.cz neexistoval). A když jsem našel inzerát, že taková firma někoho hledá, hned jsem na něj odpověděl. Celkem jsem odepsal na 155 inzerátů. 53 z oslovených firem mi napsalo zpátky a pozvalo mě na pohovor. Tam jsem jim řekl, že bych pro ně rád pracoval, až dostuduju, když mi zapla-

tí studium. A překvapivě bylo i pár firem, kterým se to nezdálo jako špatný nápad, a pozvaly mě na další pohovor. A po několika následujících kolech pohovorů jsem měl na stole nabídky od tří z nich, že mi studium zaplatí. A protože nabídky byly tři, mohl jsem i vyjednávat o podmínkách.

Mýty o prodeji

V prodeji jsou rozšířené dva hlavní mýty:

- Prodej je pro dravce
- Prodává ten, kdo je kamarád se zákazníky.

Výzkumy ukazují, že ani jeden z mýtů neplatí. Pravda je někde mezi, a ještě trochu stranou. 😊

Prodejci, kteří spoléhají na dobrý vztah se zákazníkem, mají nízké prodeje. To neznamená, že vztah se zákazníkem není důležitý. Naopak, **dobrý vztah je absolutní nutnost**. Jak se říká v matematice, je to podmínka nutná, nikoli dostačující. Úspěšní prodejci ale dělají kromě péče o vztah ještě jiné věci. Výzkumy ukazují, že v B2B (tedy ve firemním prodeji) nejvíc prodávají ti, kteří mají **strategické myšlení, dobré informace**, a zároveň **dokážou získat důvěru zákazníka** a umí **dobře pracovat s jeho emocemi**.

Prodej je tedy něco, čím se živím téměř celý svůj profesionální život. Navíc jsem tyhle praktické zkušenosti „podepřel“ studiem různých prodejních technik; na některé z nich mám i certifikát. A jsem přesvědčen, že tahle kombinace praxe a teorie posune blíž k cíli každého, kdo chce prodávat lépe a více.

Reference na mou práci



Aktuální odkazy na firmy, se kterými spolupracuji, najdete na mém webu www.martinbednar.net. Velmi si vážím dlouhodobé spolupráce s DigiAka, (Akademií digitálního marketingu – www.digiaka.cz). Trénuji tam account manažery největších reklamních agentur, které v Česku pracují. A prodávat reklamní služby je tvrdý chleba, je to nehmotný produkt a konkurence obrovská.

NAKOPNI SVŮJ PRODEJ

Martin Bednář

JAK PRODAT VÍC FIRMÁM

© Martin Bednář, 2018
Vydal Martin Bednář, 2018
ISBN 978-80-907366-1-0

Dostává se vám do ruky e-book, tedy informační produkt. Pokud se vám líbí, řekněte o tom svým známým. Pošlete jim odkaz na webovou stránku, kde si ho mohou zakoupit i se všemi zdroji, odkazy a bonusy.

E-book je mým duševním vlastnictvím a jeho tvorba mě stála mnoho času a energie. Jakékoliv šíření, publikování, kopírování či umístování na webové stránky nebo poskytování třetím osobám, ať už celého produktu, nebo jeho části bez mého vědomého souhlasu je zakázáno a je porušením autorského zákona, které může být stíháno.

Děkuji za spolupráci. ☺

Upozornění

Obsahem tohoto produktu jsou tipy a doporučení, které vycházejí z mé osobní zkušenosti a studia. Jsou to tedy mé názory, nejsou to dogmata a nedělám si nárok na absolutní pravdu. Věřím, že se vždy najdou lidé, kteří mají jiné zkušenosti, jejich zákazníci se zachovali jinak nebo jim třeba některá metoda v dané situaci nefungovala.

OBSAH

PROČ ČÍST TUHLE KNIHU	2
<i>Co vám tahle kniha přinese?</i>	
I. ÚSPĚŠNÝ PRODEJ	11
1. PRODEJ	12
<i>Co to je prodej a proč se hodí každému</i>	
2. WIN-WIN	15
<i>Proč prodávat férově? A jak?</i>	
3. DLOUHODOBÝ PRODEJ	17
<i>Prodej firmám je běh na dlouhou trať. Jak na tenhle závod trénovat?</i>	
4. NÁKUPNÍ CYKLUS	19
<i>Jak se rozhoduje zákazník? A jak s tím pracovat při prodeji?</i>	
5. PRODEJNÍ CYKLUS	22
<i>Na co nezapomenout, abych úspěšně prodal</i>	
6. NALEZENÍ POTENCIÁLNÍHO ZÁKAZNÍKA	25
<i>Kde hledat nové zákazníky?</i>	
7. NALEZENÍ A OSLOVENÍ MAJITELE PROBLÉMU	28
<i>Jak najít a zaujmout. Jak chytře na cold-calling</i>	
8. ANALÝZA POTŘEB	31
<i>Co zákazník vlastně chce? Co potřebuje?</i>	
9. PŘESVĚDČENÍ MAJITELE PROBLÉMU	35
<i>Jaké jsou ty správné páky a argumenty k prodeji?</i>	
10. UZAVŘENÍ JEDNÁNÍ	37
<i>Jak a kdy jednání uzavřít?</i>	
11. TIME MANAGEMENT V PRODEJI	39
<i>Jak neztrácet čas se zákazníkem, který není perspektivní</i>	
12. NALEZENÍ A PŘESVĚDČENÍ MAJITELE ROZPOČTU	41
<i>Kdo to ale všechno zaplatí?</i>	
13. CENA A VYJEDNÁVÁNÍ O CENĚ	42
<i>Jak neprodělat kalhoty</i>	
14. VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ	46
<i>Pozvali mě do tendru. Co teď?</i>	
15. MODERNÍ PRODEJ – VZDĚLÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKA	48
<i>Jak prodávat v dnešní rychlé době?</i>	

II. PŘESVĚDČIVÁ PREZENTACE	50
16. PREZENTACE	51
<i>Jak prodávat v rámci jedné firmy několika lidem najednou?</i>	
17. PREZENTAČNÍ CYKLUS	53
<i>Co všechno musím udělat, aby byla moje prezentace „chytlavá“</i>	
A. PLÁNOVÁNÍ	54
B. PŘÍPRAVA	55
C. NÁCVIK	56
D. PROVEDENÍ	57
E. ZPĚTNÁ VAZBA	58
18. PŘEDVEDENÍ PREZENTACE	59
<i>Co dělat a říkat, když už jsem „v záři reflektorů“</i>	
A. NALADĚNÍ	60
B. ŘEŠENÍ	62
C. DISKUSE A UZAVŘENÍ/PRODEJ	64
19. MIMIKA A OČNÍ KONTAKT	67
<i>Oči jsou brána do duše. A tvář jejím zrcadlem. Jak toho využít při prodeji?</i>	
20. RUCE A GESTA	70
<i>Jak postavit rukama základ vaší prezentace</i>	
21. TĚLO A POHYB V MÍSTNOSTI	73
<i>Jak dát svým nohám cíl</i>	
22. HLAS	76
<i>Jak mluvit nahlas a neznít urputně</i>	
23. ZVLÁDÁNÍ STRESU A TRÉMY	79
<i>Co dělat, když se vám roztřesou kolena?</i>	
24. VYTVOŘENÍ ATMOSFÉRY A NAVÁZÁNÍ KONTAKTU	82
<i>Jak si z publika udělat příznivce?</i>	
25. ZVLÁDÁNÍ OTÁZEK A NÁMITEK	84
<i>Jak reagovat na „hloupé otázky“?</i>	
26. POMŮCKY A MATERIÁLY	89
<i>Škola hrou v prodeji</i>	
27. ONLINE PREZENTACE	95
<i>Jak prezentovat na konferenčním hovoru</i>	
ZÁVĚR	98

PODĚKOVÁNÍ

K napsání této knihy jsem se odhodlával hodně dlouho. Dlouho jsem sbíral zkušenosti, poznatky, příběhy. Strávil jsem spoustu času na cestách, na jednáních se zákazníky i v konferenčních místnostech hotelů a firem, kde jsem vedl semináře.

Rád bych poděkoval lidem, kteří mě inspirovali k tomu, abych prodával férově, a přitom dobře a efektivně. Abych férově hledal potřeby zákazníků a to, jak je přesvědčit, že je umím uspokojit. Byli to hlavně Elias Panayotopoulos, můj první prodejní šéf, a Michal Prokop, můj první školitel prodeje.

Pak bych rád poděkoval lidem, kteří mě inspirovali k tomu, abych opustil aktivní prodej a začal vést prodejní semináře a workshopy. Byli to hlavně Tomasz Smilowicz, skvělý leader, Martin Buriánek, můj dobrý kamarád a trenérský vzor, a Roman Chudoba, další můj lektorský vzor.

Je několik lidí, kteří mně velmi pomohli na dráze školitele v samotných začátcích tím, že se mnou sdíleli své už tehdy bohaté zkušenosti – Christopher Lippert, Karel Šuranský a Lucie Baronová. Těm jsem moc vděčný, že mi jako školiteli pomohli přežít začátky a naučili mě plavat.

V prodeji, komunikaci a přesvědčování bych se nikdy nedokázal zorientovat, kdybych neměl dva skvělé NLP mentory – Johna Seymoura a Roberta Diltse.

Kamarádovi Petrovi Konečnému bych rád poděkoval za nastavování zrcadla, že všechno jde dělat lépe. 😊 Internetovému mágovi Luboši Plotěnému bych rád poděkoval za otevření očí směrem do digitálního světa. Vždycky mě fascinuje, že oba dokáží vidět složitou situaci tak jednoduše, že jde i jednoduše vyřešit.

Moc rád bych poděkoval za pomoc „porodní bábě“ této knihy – editorce a korektorce Tereze Münz, která mě provedla úskalím psaní a všeho, co k tomu patří, a zajistila, že je „bejby“ na světě, živé a dýchá. 😊

A hlavně bych rád poděkoval své rodině, že se mnou měli tu trpělivost a umožnili mi věnovat se tomu, co mě baví a naplňuje. Asi to se mnou neměli lehké. 😊

I. ÚSPĚŠNÝ PRODEJ

Jak najít potenciálního zákazníka

Jak zjistit, co potřebuje

Jak mu předložit argumenty, na které bude slyšet

Jak úspěšně prodej uzavřít



1. PRODEJ



Co to je prodej a proč se hodí každému

Prodáváte firemní klientele? Připadáte si občas jako naprostý „lůzr“ neboli neschopa plný beznaděje, bušící na zavřená vrata? Tak to jsme na stejné lodi. K téhle profesi občasné „deprese“ prostě patří. Vyvažují je ale pocity vítězství a všemoci.

Pojďme si tedy říct něco o tom, jak být úspěšný častěji.

Je vám to málo? Chtěli byste prodat ve 100 % případech?

To vám nezaručím. A kdo vám to slibuje, je podvodník. Buď se snaží podvést vás nebo zákazníky tím, že slibuje nemožné.

Co je prodej?

Prodej podle Wikipedie je lidská činnost, která spočívá ve směňování zboží nebo služeb za peníze, případně za jiné zboží nebo služby.

Cílem prodeje je tedy **přesvědčit zákazníka, aby zatoužil po našem zboží natolik, aby byl ochoten za něj zaplatit. Abychom za naše zboží získali maximální protihodnotu.**

Znamená to, že člověk musí o svém zboží lhát, aby prodal? Naopak. Ale znamená to, že musí být **skutečně nadšený pro svůj produkt nebo službu** a musí věřit, že danému zákazníkovi POMŮŽE. Už uznávaný guru prodeje Zig Ziglar říkal:

„Přestaňte prodávat, začněte pomáhat.“

Často mi lidé říkají: „To se mě netýká, já se prodejem neživím.“ Dokonce mi jeden kamarád nedávno oponoval: „Já prodejní dovednosti nepotřebuji. Já jsem fundraiser v neziskovce.“ To mě velmi překvapilo. Vždyť právě fundraiser, tedy člověk, který shání pro neziskovku příspěvky sponzorů, je ve skutečnosti prodejcem. Neprodává hmotné zboží ani službu, prodává ale dobrý pocit a nechá-

vá si za to zaplatit – příspěvek sponzora je v podstatě cena za dobrý pocit, který si sponzor kupuje.

Všichni občas něco prodáváme. Myšlenku, plán. Kdo dnes umyje nádobí, co budeme dělat o víkend, kam pojedeme na dovolenou. *Vzpomínám si, že můj starší syn přišel v první třídě z nepovinné angličtiny s tím, že už tam nebude chodit. A já jsem věděl, že mu to sice můžu přikázat, ale že bych radši, aby sám chtěl. Potřeboval jsem mu „prodat“ myšlenku, že učit se angličtinu ve škole je dobrý nápad. Nakonec se mi to podařilo. Našel jsem něco, po čem toužil a k čemu angličtinu potřeboval. Tak pro něj začalo dávat smysl tam chodit.*



Prodej a přesvědčování je tedy něco, co se hodí každému.

Moje začátky

S prodejem jsem začínal hned po vysoké škole. Pracoval jsem pro jednu firmu, která vyráběla a dovážela spoustu alkoholických nápojů – whisky, vodky, brandy... Prošel jsem dvoudenním prodejním školením, vyfasoval „portfolio“ – koženou složku s barevnými fotografiemi výrobků a k tomu pár lahví vzorků. Dostal jsem přidělený region a... vyrazil jsem. Mým cílem bylo přesvědčit velkoobchody, aby nabízely široký sortiment našich produktů, a taky přesvědčit provozní a barmany v barech a hospodách, aby dávali přednost našim produktům a aktivně je nabízeli svým zákazníkům. A aby si tohle zboží koupili ve svém velkoobchodě. To nešlo tak jednoduše, protože konkurence dělala samozřejmě to samé. Bylo to hodně cestování a obcházení barů po večerech a nocích. Člověk sice prodává alkohol, ale nemůže si se zákazníkem dát ani skleničku, protože řídí a má před sebou podobnou návštěvu v dalších x barech. Vydržel jsem to ani ne rok. Ale byla to obrovská škola. Dodnes na ty časy vzpomínám.

Pochopil jsem, že zákazníka v tomhle byznysu (a vlastně v jakémkoli firemním prodeji) není jednoduché k něčemu donutit, že ho nejde zmanipulovat ani oblnout. Je to běh na dlouhou trať a člověk musí získat **důvěru zákazníků**. A musí přijít na to, co ONI chtějí a potřebují. A to jim nabídnout. Jinak si na vás vůbec nenajdou čas.

Přišel jsem na to, že klíčem k úspěšnému prodeji je **vytvořit hodnotu pro zákazníka**, tedy **nějak mu pomoci** a za to si **nechat zaplatit**.

Nedávno jsem byl v jednom krásném obchůdku s kořením v centru Prahy. Byl plný vůně a různých pytlíčků a sklenic s nejrůznějším kořením. Za pultem dvě dámy okolo šedesátky, milé, příjemné, odhadem majitelky.

Říkám: „Prosím drhnutý tymián a rozmarýn.“

Ony: „NEMÁME.“

A nic. V obchodě se rozhostilo ticho. Nechápal jsem, jak je to možné.

Já: „Asi nerozumím. V tomhle obchodě plném koření nemáte tymián a rozmarýn?“

Ony: „Rozmarýn i tymián máme, ale drcený, ne drhnutý. Ten opravdu NEMÁME.“

Já: „A jaký je rozdíl mezi drceným a drhnutým?“

Ony: „Drhnutý jsou menší kousičky. Drcený jsou o něco větší kousky.“

Já: „A půjde ten drcený dát do salátu?“

Ony: „Ano, samozřejmě.“

Takové příhody se mi stávají často. Hodně lidí, kteří pracují v prodeji, reagují jen na klíčová slova, která zákazník vysloví. A pokud objeví rozpor mezi poptávkou a nabídkou, ihned na to zareagují. Vůbec nehledají to, **co vlastně zákazník chce, jakou má potřebu.**

Jedno americké přísloví říká, že zákazník, který přichází do železářství s dotazem, zda mají vrták, vůbec nepotřebuje vrták. Potřebuje udělat díru do zdi. Podle mého názoru ale vlastně nepotřebuje díru do zdi. Potřebuje pověsit obraz. 😊



Většinou tedy stačí zákazníka dobře **poslouchat** a jít za tu první úroveň slov, **pochopit, co potřebuje.** A pak mu **nabídnout pomoc.**

2. WIN-WIN



Proč prodávat férově? A jak?

Když vedu tréninky prodejních dovedností, setkávám se s různými firemními kulturami a různými přístupy k prodeji. Od vyloženě ostrých loktů přes něco, čemu se říká nečesky „zdravý drive“, až po snahu všemožně pomoci a nabídnout maximum možných řešení. Co z toho je správně?

Jak moc mám tlačit a jak moc mám být fér?

Klíčovou zkušenost jsem udělal v bankovníctví jako mladý obchodník, hned na začátku své kariéry. Měl jsem na starosti největší korporace a jednou mi zavolal můj dobrý klient s požadavkem na směnu zahraniční měny. Jeho firma potřebovala navýšit základní jmění o několik miliard korun a chtěla prodat dolary. Můj klient se mě ptal na směnný kurz, tedy na cenu, za kterou jim koruny prodáme. Vzhledem k částce jsem si byl jistý, že se o ni povede tvrdé vyjednávání. Ale vzhledem k našemu velmi dobrému vztahu jsem věděl, že mě vyšší cena nediskvalifikuje, a že i když budeme nejdražší, budeme se o její konečné výši dohadovat.

Tak jsem jim dal na začátek cenu, která byla přijatelná pro malý obchod, ale ne pro tak velkou částku. K mému velkému překvapení mi ale klient volal asi za deset minut s tím, že cenu berou. To pro mě byl šok. Při letmém výpočtu jsme na tomhle naprosto jednoduchém obchodu vydělali na marži 5 milionů korun. To byla významná část mého měsíčního prodejního cíle. A tak, jako mladý a sebevědomý byznysmen, jsem šel hned za šéfem, abych se mu pochlubil. K mému velkému překvapení na mě šéf vyvalil oči a hned mě zchlabil: „Cože, tolik? Ty ses zbláznil!“

Já jsem mu oponoval tím, že na cenu klient přistoupil dobrovolně. On mi ale vysvětlil: „Standardní cena podle ceníku NENÍ férová cena pro takovou částku. Pokud se to klient dozví, a je velká šance, že se to dozví, tak se naštvě a odejde. To není dobré pro dlouhodobý byznys.“ A velmi striktně trval na tom, ať naši marži snížím na polovinu a do večera rozdíl klientovi vrátím. A večer si to skutečně zkontroloval.

Díky tomu jsem si uvědomil, jak hluboce férový byl můj šéf. Mluvit o férovosti dokáže spousta lidí. Ale vrátit klientovi peníze, které jsme už měli na účtu, to mi ukázalo, že to s férovostí myslí opravdu vážně.



Záleží na našem časovém horizontu, jestli chceme zákazníka „zblbnout“ a vyvolat mylná očekávání, nebo chceme budovat dlouhodobý úspěch.

Úspěch je někde mezi těmito dvěma pohledy. Pokud myslím krátkodobě, prodám sice v krátké době hodně, ale pravda mě dostihne. A když jsem příliš konzervativní a nechci zákazníkovi nic „vnucovat“ ani na něj jakkoli tlačit, pak sice můžu být pyšný na své zásady, ale s největší pravděpodobností toho moc neprodám a zákazník si koupí zboží od jiného prodejce, který nemá takovou etiku. A já si budu hledat jinou práci.

Každý si sám stanovuje, co je férové. A na trhu přežijí ti, kdo to mají nastavené správně. **Tedy tak, že je to přijatelné pro zákazníky a zároveň ziskové pro ně samotné.**

Když historiku s obchodem směny vyprávím na svých seminářích, lidé se často povzneseně usmívají a říkají mi, že jsem idealista. Že ten příběh není z dnešního světa. To nejsem schopen posoudit. Hranice si musí člověk nastavit sám. Můj otec mi říkával, že každý je sám svého štěstí strůjce. A tady to platí dvojnásob.

Férový prodej vám zvýší sebevědomí; budete se moct dívat zákazníkům do očí.



Uvidíte, že pokud začnete používat techniky, o které se s vámi dělím, a budete mít na mysli **prospěch klienta**, a zároveň mu budete otvírat dveře k nákupnímu rozhodnutí, stanete se úspěšnější, než jste byli doted. Přinese vám to vyšší úroveň sebevědomí. **A váš prodej se bude postupně zvyšovat.**

3. DLOUHODOBÝ PRODEJ



Prodej firmám je běh na dlouhou trať. Jak na tenhle závod trénovat?

Když prodávám B2B, tedy organizacím, musím přemýšlet **dlouhodobě**. Když si zákazník koupí, ale není spokojený s produktem, zkaží mi reputaci. A špatná pověst mě dřív nebo později dostihne. To se týká špatného produktu, ale i **dobrého produktu, kde špatný prodejce vytváří při prodeji nerealistická očekávání**. V téhle kapitole se tedy podíváme na to, jak vytvářet dlouhodobé vztahy založené na důvěře.

Když jsem se živil prodejem skotské whisky, chodil jsem přes den po velkoobchodech, aby si od nás koupily, a po večerech jsem navštěvoval restaurace a bary a přesvědčoval provozní, aby objednali zrovna naše značky od velkoobchodů, které jsem navštívil přes den. Na severní Moravě jsem měl potenciálního velkého klienta. Velkoobchod, kterému jsem chtěl prodat. Člověk zodpovědný za nákup se se mnou čas od času setkal, ale... nikdy nic nekoupil.

Až před Vánoci u mě udělal první objednávku, a to nezvykle velkou. K mému překvapení dělaly asi polovinu objemu objednávky (takže většinu hodnoty) drahé jednosladové whisky. A já jsem se obával, že by jich tolik na severní Moravě neprodali, a to ani před Vánoci. Tak jsem tomu člověku řekl, že bych doporučoval nahradit část těch drahých whisky běžnými značkami jako třeba Johnnie Walker.

Tím jsem se připravil o část bonusu, ale já jsem nechtěl začínat náš obchodní vztah jeho zklamáním. Nákupčího jsem překvapil, ale zároveň jsem si získal jeho důvěru. Další spolupráce už byla velmi dobrá, a kdykoli jsem potřeboval jejich pomoc třeba na podpoře reklamní kampaně, vždycky mi vycházeli vstříc.



Chci-li být úspěšný dlouhodobě, potřebuji si dát na vrchol svých priorit prospěch svého zákazníka. Ano, úplně nahoru. **Ne nad své zájmy, ale vedle nich.** Žádný dlouhodobý vztah ani obchod totiž nemůže být prospěšný jen pro jednu stranu. Musí přinášet prospěch **oběma stranám.**

Cílem mého B2B prodeje není maximalizace mého zisku: **cílem je maximalizace součtu mého zisku a zisku zákazníka.**

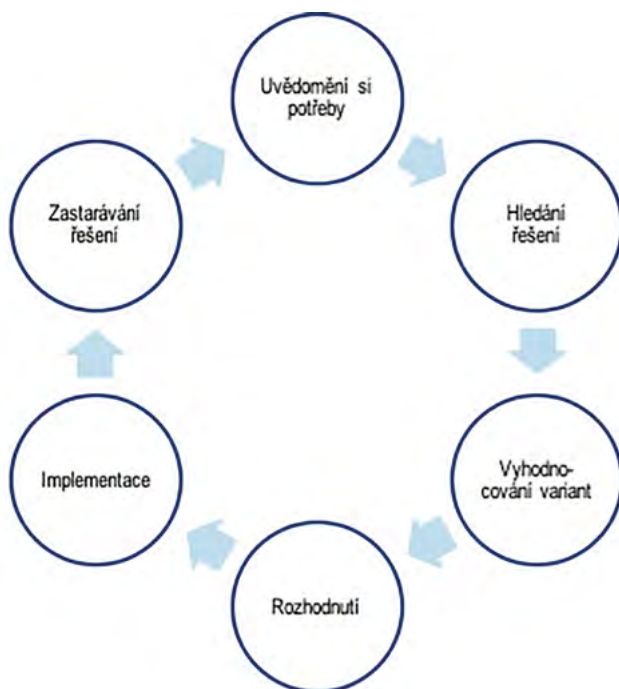
4. NÁKUPNÍ CYKLUS



Jak se rozhoduje zákazník? A jak s tím pracovat při prodeji?

K tomu, abych prodal, potřebuji správně odhadnout zákazníka. Musím posoudit vícero aspektů a jeden z nich je, jak je zákazník „zralý“ ke koupi. To mi umožní s ním správně komunikovat, dobře argumentovat a umět odhadnout „míru tlaku“. **Pokud tlačím málo, může přijít jiný prodejce, který zatlačí víc a získá obchod. Pokud tlačím moc, zákazník se cítí manipulovaný a já ztrácím jeho důvěru a vztah.**

Při prodeji je proto důležité si uvědomit, že každý zákazník prochází při nákupu a rozhodování **nákupním cyklem**.



Ukažme si to na jednoduchém příkladu. *Na začátku máme mladou dvojici, která bydlí v garsonce v podkroví bez výtahu a poblíž centra města, protože to mají oba blízko do práce a večer mohou zajít do kina, na večeri nebo se někde v hospůdce sejit s přáteli. Takhle jim to vyhovuje dva roky. Pak ale zjistí, že by chtěli posunout vztah na další úroveň a založit rodinu.*

Prochází tedy nákupním cyklem:

1. Uvědomění si potřeby

Partneři si uvědomí, že jim dlouhodobě nebude stačit garsonka. Pokud přijdou děti, budou potřebovat větší bydlení.

2. Hledání řešení

Uvědomí si, že mají různé možnosti, jak svou bytovou situaci vyřešit. Mohou se přestěhovat do většího bytu poblíž. Mohou si pořídit dům se zahradou za městem. Mohou si bydlení pronajímat, nebo si vzít hypotéku a bydlení si koupit.

3. Vyhodnocování variant

Partneři si uvědomí, že krásný velký nový dům s velkou zahradou, který se líbí jí, stojí mimo centrum obce a že v obci není školka ani škola. Dojde jim, že pokud budou bydlet za městem, budou potřebovat dvě auta a to taky něco stojí. Pokud se rozhodnou zůstat ve městě, mohou se svým příjmem zapomenout na zahradu. Ale až budou děti větší, nabízí se jim tady řada kroužků, které na vesnici nebudou.

4. Rozhodnutí

Ideální varianta není. A situaci je potřeba řešit, žena už má první trimestr za sebou. Takže je potřeba udělat rozhodnutí a pořídit nové bydlení, protože kterákoli varianta je lepší než současná garsonka.

5. Implementace

Pár se rozhodl. Podepsal smlouvu a stěhuje se do nového.

6. Zastarávání řešení

Pár zjišťuje, že současné bydlení jim přestává vyhovovat. Důvodů může být mnoho. Jeden z nich si našel dobrou práci v jiném městě. Děti vyrostly a odešly na vysokou. Jedno z dětí začalo vrcholově dělat sport a tréninkové středisko je na druhé straně města nebo republiky. Atd., atd.

Je důležité si uvědomit, ve které fázi nákupního cyklu zákazník je. Nejlepší **osobní vazby** se získávají, pokud potkáte zákazníka **na začátku nákupního cyklu**. Nevýhodou ale je, že takový zákazník může nákupní rozhodnutí dlouho (někdy i donekonečna) **odkládat**. Náš pár se může rozejít nebo může zdědit domek po rodičích a pak nepotřebuje kupovat ani pronajímat.

Naopak, čím víc se zaměřuji na „zralého“ **zákazníka**, tedy zákazníka blízko rozhodnutí, **tím větší je riziko, že jeho rozhodnutí bude významným způsobem ovlivňovat jiný dodavatel**. A že se zákazník bude rozhodovat podle kritérií, která hrají do karet někomu jinému. A já budu hrát druhé housle.



A když se vrátím k tématu „tlaku“, čím víc je zákazník blíž fázi „rozhodnutí“, tím víc můžu (a musím) tlačit. Na zákazníka, který si svou potřebu uvědomuje jen mlhavě, musím opatrně a musím mu dát čas. Na kupujícího nemovitosti, který se chce stěhovat do měsíce, můžu tlačit víc. Dokonce musím, protože jinak to nestihneme a zákazník to chápe.

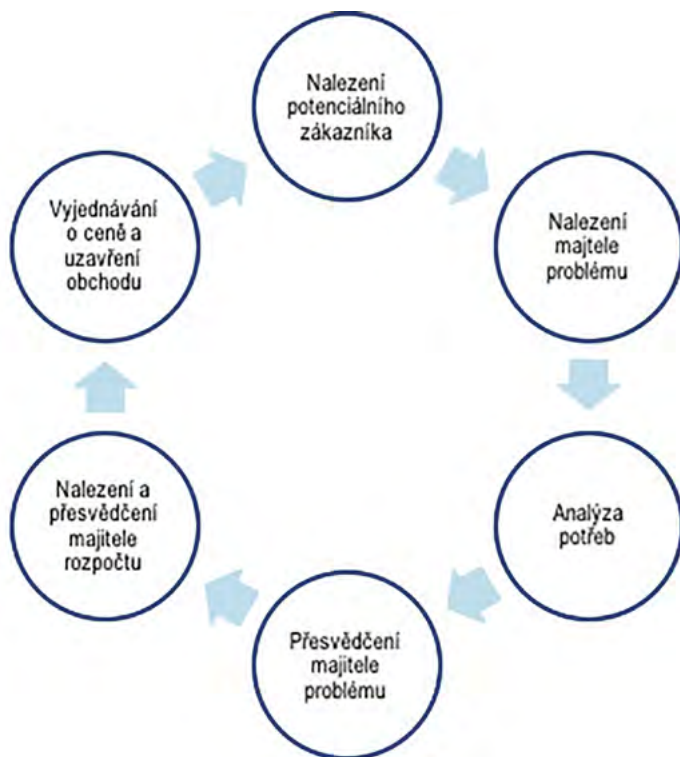
5. PRODEJNÍ CYKLUS



Na co nezapomenout, abych úspěšně prodal

V minulé kapitole jsme si řekli, jakým cyklem prochází zákazník. Pojdme se teď podívat na proces B2B prodeje **z hlediska prodávajícího**. Řekneme si, kterými kroky potřebuje prodejce většinou projít, aby prodal firmě nebo organizaci.

Ukazuje je následující schéma:



Vezměme si jako příklad firmu, která se zabývá incentivní turistikou, je to tedy cestovní kancelář, která pro firmy pořádá (často luxusní) výlety pro zaměstnance, když splní plán.

Jak taková firma postupuje?

1. Nalezení potenciálního zákazníka

Firma musí nejdřív najít jiné firmy, které pro své zaměstnance podobné incentivní cesty pořádají nebo o nich uvažují. O některých odvětvích se to obecně ví (např. o firmách ve farmaceutickém průmyslu), další tipy na potenciální zákazníky lze získat např. reklamou, aktivní účastí na vhodných konferencích, přes reference (tedy doporučení spokojených zákazníků) nebo aktivním obvoláváním.

2. Nalezení „majitele problému“

To je osoba, která má v rámci firmy zákazníka zájem se se mnou bavit, protože jí mohu (svou službou či výrobkem) potenciálně **vyřešit jeho problém**. Tuhle osobu potřebuji v rámci firmy zákazníka najít. Proto se pokouším zjistit, kdo z manažerů by mohl můj produkt (incentivní turistiku) potřebovat. Kdo vede tým, který by tímhle způsobem motivoval. Hledám tedy někoho, komu bych svým produktem nebo službou vyřešil problém. Hledám **majitele problému**.

3. Analýza potřeb a přesvědčení majitele problému

S tímhle člověkem si domluví schůzku. To často není tak jednoduché, protože jeho čas je drahý. Musím mu nejdřív **prodat myšlenku**, že je pro něj **výhodné, aby se se mnou potkal**. Na schůzce potřebuji zjistit, co tenhle člověk potřebuje (typicky to není incentivní turistika, ale třeba to, aby jeho tým prodával více), a přesvědčit ho, že jsem mu schopen pomoci k jeho cíli.

4. Nalezení a přesvědčení majitele rozpočtu

Když se mi podaří přesvědčit člověka, který potřebuje můj produkt nebo službu, mám napolovic vyhráno. Ale jen napolovic, protože tenhle člověk nemá pravomoc jakékoli řešení schválit sám. Většinou **potřebuje souhlas někoho jiného** – nejčastěji **majitele rozpočtu**, ale někdy třeba i **personálního, technického** nebo **jiného oddělení**. To musím zjistit; musím zjistit, jaké podmínky potřebuji splnit, aby daný člověk obchod schválil. A pak si připravím argumenty, kterými toho člověka přesvědčím, že mé řešení je pro firmu nejlepší.

5. Vyjednávání o ceně a uzavření obchodu

A i když mám na své straně majitele problému i majitele rozpočtu (kteří věří, že mé řešení je nejlepší), ještě to neznamená, že ho koupí za každou cenu. Budou se ji snažit různými taktikami a technikami co nejvíc snížit. S tím musím počítat a musím na to být připraven. Potřebuji umět svou cenu obhájit, najít vhodný kompromis, nebo se obchodu vzdát. I dobrému obchodníkovi se čas od času stane, že obchod nevyjde kvůli ceně.



V některých případech můžu jednu z fází obejít nebo vynechat. V principu je ale tohle **postup, jak se dopracovat k úspěšnému uzavření obchodu.**

6. NALEZENÍ POTENCIÁLNÍHO ZÁKAZNÍKA



Kde hledat nové zákazníky?

Pojďme se teď podívat na prodejní cyklus krok po kroku.

Úplně na začátku si musím uvědomit, **kdo a kdy můj produkt nebo službu potřebuje. Komu a v jaké situaci pomáhám.** Některé produkty a služby mají široký záběr trhu, používají je firmy z jakýchkoli oborů – např. účetní služby, kancelářské potřeby nebo recruitment (neboli vyhledávání nových pracovníků). Jiné produkty mají užší trh – např. velké informační systémy jako SAP. Některé produkty a služby mají zase velmi úzký trh, např. velké kogenerační jednotky, stavba dálnic atd.

Pro každý z oborů budou fungovat různé způsoby, jak získávat tipy na potenciální klienty.

Může to být např.:

- rešerše firem podnikajících v určitém oboru
- účast v diskusních skupinách a publikování příspěvků na LinkedIn nebo jiných sociálních sítích
- účast na relevantních konferencích
- newsletter s tipy a informacemi o nových trendech
- reference přes spokojené zákazníky
- spolupráce se specializovaným call-centrem, které obvolává firmy a domlouvá první schůzky.



Prvním krokem k prodeji je tedy vědět, komu má smysl prodávat, kdo jsou mí cíloví klienti. Jmenovitě, které konkrétní firmy to jsou.

K tomu, abych si je našel, je dobré si uvědomit, jaké firmy to typicky budou a kteří lidé v rámci těchto firem potřebují mé služby nebo produkty. K tomu mi poslouží nástroj, který se nazývá „persony“. Více o tomhle nástroji najdete v lite-

ratuře nebo na webu. Takže jen v krátkosti – persona nám pomáhá si představit (vizualizovat) konkrétního zákazníka jako živou osobu. Tak lépe pochopíme jeho situaci a potřeby. Můžeme si personu i pojmenovat a nakreslit.

Já, pokud prodávám prodejní školení, mohu mít například následující osoby – ty mi pomohou „učesat“ popis jednotlivých produktů v mé nabídce a marketingových materiálech, aby apelovaly na konkrétní personu.

Dan Uvolněný – 28 let, svobodný, absolvent VŠ, založil již tři firmy/startupy; poslední firma vytváří aplikace na mobilní telefony na zakázku pro různé projekty, potřebuje se prodat korporacím.



★ Dan Uvolněný ★



★ Helena Pečlivá ★

Helena Pečlivá – 30 let, svobodná, absolventka VŠ, personalistka středně velké firmy, zodpovědná mj. za rozvoj zaměstnanců.



★ Roman Ctižádostivý ★

Roman Ctižádostivý – 38 let, ženatý, 2 kluci 2 a 4 roky, prodejní manažer české pobočky globální firmy; potřebuje, aby jeho prodejci zvýšili své prodeje.

Marián Zavodou – 58 let, ženatý, dospělé děti syn a dcera, majitel úspěšné technicky zaměřené firmy exportující 80 % produkce do zahraničí, hrdý na to, že je samouk; neustále si ale klade otázky, jestli to, co dělá, by šlo dělat lépe, proto chce vědět, jak prodávají profíci z velkých firem, aby se od nich poučil.



★ Marián Zavodou ★

V tomhle kroku jsme si tedy ujasnili cílový trh – **typ firem**, na které se zaměříme, a **konkrétní firmy a typ lidí v daných firmách**, ke kterým se potřebuji dostat. 🔍

7. NALEZENÍ A OSLOVENÍ MAJITELE PROBLÉMU



Jak najít a zaujmout. Jak chytře na cold-calling

Dejme tomu, že už znám jméno firmy, které chci prodat. **Musím se teď dopracovat k člověku, který v dané firmě potřebuje můj produkt nebo službu**, a můj další krok je ho **přesvědčit, aby se se mnou sešel**. Jak na to?

Jméno potenciálního zákazníka – člověka, kterému má služba může pomoci (už zmiňovaný „majitel problému“), zjistím na webu firmy, jindy na sociálních sítích (hlavně LinkedIn) nebo mi může pomoci někdo, koho ve firmě znám. Může to být třeba bývalý spolužák, který pracuje na úplně jiné pozici. Spolužáka nepotřebuji přesvědčovat o kvalitách svého produktu, většinou stačí říct, že bych chtěl prodat člověku na určité pozici a že bych se rád dozvěděl jeho jméno a kontakt, popř. něco víc o jeho cílech. A to je maximum, co většinou dostanu.

Je důležité si ujasnit, kdo si ode mne mou službu nebo produkt koupí. Kdo má problém, který mu pomůžu vyřešit. Třeba můj případ – prodávám školení neboli tréninky dovedností. Nejdřív jsem se snažil prodávat přes personální oddělení. Obtelefonovával jsem personalisty ve velkých firmách, sjednával si s nimi schůzky a snažil jsem se jim prodat. A ono to občas fungovalo, ale častěji ne. Pak jsem si uvědomil, že pro personalistu jsem já „komodita“. Pro něj je školení jako školení. A každý den mu volá několik trenérů nebo prodejců školicích firem se svými nabídkami. To je pak obtížné se odlišit.

*Zjistil jsem, že když oslovím **prodejního manažera**, jehož tým neprodává tak, jak by měl, nebo má v týmu nové lidi a ty je potřeba naučit prodávat, funguje to lépe. **Prodejní manažer je existenčně závislý na tom, jak jeho lidé prodávají**. Pokud bude mít tým špatné výsledky, přijde o místo. Prodejní manažer je tak mnohem víc nakloněný jít se mnou do hloubky při hledání optimálního řešení pro jeho tým, a zároveň je ochoten za tohle individualizované řešení zaplatit. Jedná se přece o JEHO kariéru.*

Ale zpátky k prodejnímu procesu. Našel jsem majitele problému. Teď si s ním potřebuji domluvit schůzku. To zní jednoduše, často to ale tak jednoduché není. Dřív byl problém se probojovat přes asistentku. Dneska, pokud mám mobil na daného člověka, musím přesvědčit přímo jeho. **A mám řádově půl minuty, než si tenhle člověk udělá názor, jestli se se mnou chce setkat, nebo ne.** Takže mu v průběhu první minuty musím říct, co mu přinese, když se se mnou setká. **Ne, co mu chci prodat, ani jaké fantastické výhody to má.** Co to JEMU přinese. A to bývá většinou úspora nákladů, úspora času, zvýšení jeho prodeje nebo jiných měřítek, podle kterých je za svou práci hodnocený. Ve velkých firmách se pro tyto parametry používá zkratka KPIs, Key Performance Indicators, tedy **klíčové indikátory výkonu.**

V žargonu prodeje se procesu obvolávání potenciálních zákazníků říká „cold calling“. Tedy volání „studeným kontaktům“. Těm, které je potřeba nejdříve „zahřát“, vzbudit v nich alespoň semínko zájmu. Většina prodejců má z takového kroku strach. Nedělají to rádi, snaží se tomu vyhnout. Co s tím? Jak na to, abych z toho „neměl pupínky“ a aby mi to něco přineslo?

Mám pro vás několik tipů:

- Vyhradte si na „cold calling“ **delší časový úsek.** Raději půl dne 1 x za dva týdny než 3 hovory každý den. Proč? Když děláte větší počet hovorů za sebou, dostanete se do správného stavu nabuzení, kdy získáte v argumentaci mnohem větší jistotu a argumenty „sypete z rukávu“. Učíte se z chyb „za pochodu“.
- Zjistěte si, v který den v týdnu a ve kterou denní dobu jsou vaši cíloví klienti **nejvíc na telefonu a nejvíc otevření vám naslouchat.** **A volejte v tyto dny a tento čas.** Jinak si zbytečně „pálíte mosty“. Člověk, který by se s vámi jindy bavil, si po telefonátu v nevhodný čas zapamatuje, nebo dokonce zablokuje vaše číslo a vy tím přicházíte o další šance.
- Uvědomte si, co je **cílem** vašeho telefonátu. **Cílem není přesvědčit co největší procento volaných k tomu, aby se s vámi setkali. Cílem je rychle ohodnotit, jestli je volaný vhodný potenciální majitel problému.** Jestli je v situaci, že váš produkt opravdu potřebuje. Zda je problém dost palčivý. A zda je firma dostatečně velká na to, aby si vaše řešení koupila. K tomu musíte zvolit i **jiný přístup k hovoru – více konzultativní. Pokud to tak neuděláte, strávíte spoustu času na cestách na schůzky, které nikdy neměly šanci na úspěch!**



Tahle prodejní fáze končí tím, že **najdu majitele problému**, který potřebuje svůj problém vyřešit. A já pro něj mohu mít řešení. 😊 Proto souhlasil s tím, že se sejdeme.

8. ANALÝZA POTŘEB



Co zákazník vlastně chce? Co potřebuje?

Teď je mým úkolem zjistit, co je zákazníkův problém a co zákazník chce. To je klíč pro to, abych správně navrhl řešení a dokázal svůj produkt (který může být poměrně standardní, tj. není vyráběn na míru) představit jako **optimální řešení pro daného zákazníka. Pokud pochopím zákaznickovy potřeby, zjistím tím i nejpádnější prodejní argumenty, které použiji na závěr při uzavření prodeje.** Jak tedy tyhle potřeby zjistit?

Potřebuji vědět, **co** zákazník **chce**, co ho motivuje. A zároveň to, kde mu současný stav nevyhovuje, **proč** by měl **něco změnit**. Někteří lidé jsou motivováni tím, že se chtějí vyhnout bolesti a rizikům. Jiní lidi žene dopředu představa toho, čeho by chtěli dosáhnout. **A pokud jednomu člověku dodám oba argumenty, funguje to ještě lépe.**

K tomu potřebujeme zákaznickovy odpovědi na 4 základní otázky:

1. Bolest

Co je jeho současný problém? Co ho trápí? Na tyhle přímé otázky nám ale mnoho B2B zákazníků neodpoví. Proto otázku trochu zaobalím. Ptám se: „**Jak jste spokojen s...?**“ Jak jste spokojen se svým účetním systémem? Jak jste spokojen s tím, jak vaši prodejci prodávají? Jak jste spokojen s vašim současným dodavatelem kancelářských potřeb?

2. Obava

Dál je potřeba zjistit, z čeho má zákazník obavy. Co se může stát, když se současný problém nevyřeší? **Co se může stát, když se současný stav nezmění?** Tyhle obavy bývají většinou důležitější a bolestivější než současný problém. Pokud je bolestí vysoká fluktuace ve firmě zákazníka, je to nepříjemné. Je potřeba neustále hledat a zaučovat nové lidi. Ale pokud bude taková situace trvat dlouho a nevyřeší se, přinese mnohem

větší problémy. Firma začne mít potíže s kvalitou výstupu, začne ztrácet tržní podíl, prodeje poklesnou, nebudou bonusy a odpovědní manažeři mohou přijít o místo. A to je většinou ještě přesvědčivější argument než jen to, že vyřešíte problém, např. fluktuaci.

3. Sen

Co zákazník chce a potřebuje? **Jak si představuje řešení? Jaká kritéria na řešení má?** Podle čeho bude řešení posuzovat? Zákazník často neví, jak technicky problém vyřešit. Ví ale, jaké parametry má řešení mít. Pokud zákazník hledá hotel pro uspořádání konference pro obchodní partnery, má mnoho požadavků – od vzdálenosti od sídla firmy přes atmosféru v hotelu, umístění hotelu (např. město, příroda...) až po možnosti volnočasového využití, parkování atd. Některá kritéria si uvědomuje, některá ještě ne a velmi ocení pomoc prodejce.

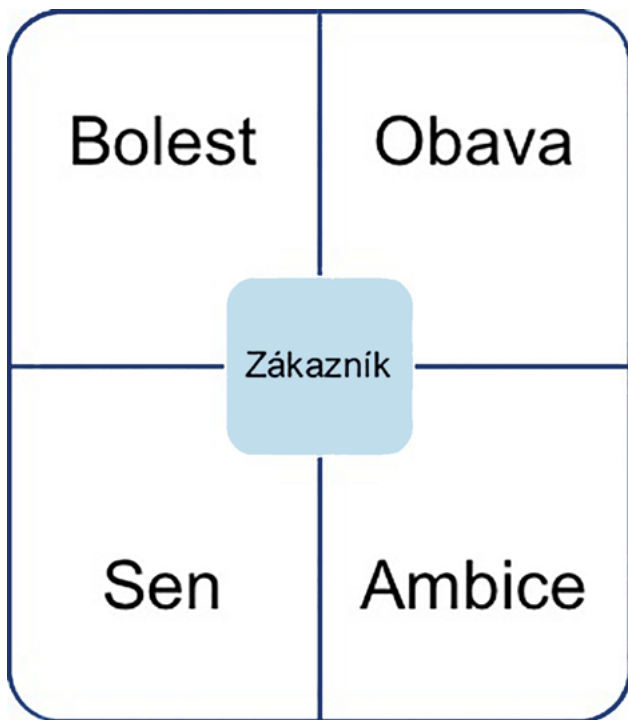
4. Ambice

Mít pěkný hotel je fajn. Ale proč ho zákazník potřebuje? **Co mu přinese úspěšná konference, úspěšné řešení?** To je klíč k dobrému prodeji. **Abych prodal, musím vědět, k čemu moje řešení zákazníkovi pomůže, co mu přinese.** Tak nejlépe zjistím skutečnou hodnotu pro zákazníka. Když se bude obchodním partnerům líbit konferenční hotel, skvělé. **Pokud to ale přispěje k tomu, že se budou cítit vážení, prohloubí se vztahy, zvýší se i objem obchodu a obchodní ředitel dostane prémie.** To je nejlepší prodejní argument, byť částečně skrytý.

A v pozdější fázi je to i nejlepší vyjednávací argument, když dojde na vyjednávání o ceně. O tom si ale řekneme v pozdějších kapitolách.



Pro každý obor, pro každého zákazníka si tyhle otázky trochu poupravím, adaptuji na aktuální situaci. Ale jádro zůstává stejné – **BOSA. Bolest-Obava-Sen-Ambice.**



V praxi, když sedím se zákazníkem, si ve svém notesu rozdělím jednu stranu na čtyři části jako na obrázku výše. Když se pak ptám a zákazník odpovídá, zapisuji si jeho odpovědi do kvadrantu, kam daná informace patří. To mi dává v každém okamžiku schůzky velmi dobrý přehled o tom, které informace už mám a které mi chybí.

Někdy stačí jen pozorně naslouchat a zákazník nám to řekne sám. A my se musíme krotit, abychom zákazníka neodmítli, protože to, co chce, nějak nezapadá do našeho myšlenkového rámce. Nedávno jsem zažil tuhle příhodu:

Žena chtěla novou televizi. A pověřila mě úkolem obstarat novou. Zašel jsem tedy do specializovaného obchodu, abych se poradil s odborníky.

Vybral jsem značkovou prodejnu v centru Prahy. Vstoupím, chvíli si prohlížím vystavené zboží a zároveň se rozhlížím, abych vyslal personálu signál, že něco hledám. Zabralo! Už ke mně kráčí mladý muž s úsměvem na rtech a ptá se, jak mi může pomoci. Výborně. Uvádím mladíka do situace: „Žena chce novou televizi.

Ale chce, aby stála na stojanu. Prodáváte i stojany?“ Mladík zakroučí hlavou, pokrčí rameny a odpoví: „Stojany bohužel neprodáváme. Na shledanou.“ Otočí se a odchází dokončit hovor s kolegou. Koukám za ním a nevím, jestli se mám smát, nebo plakat. Taky pokrčím rameny a odcházím. Televizi koupím jinde.

Nakonec máme novou televizi, a stojí nám na skříňce z IKEA. Stojan jsme tedy vůbec nekoupili....

Snažte se pochopit, co zákazník chce. Nechtejte se jen „klíčových slov“.

Snažte se přijít na to, jak zákazníkovi pomoci. Ne, jak ho odmítnout.

Prodavač zjevně promarnil svou příležitost prodat. Chytl se první možnosti, jak mě odmítnout. Nezeptal se, co vlastně potřebuji, jaké mám představy.



K úspěšnému prodeji tedy **nejdřív analyzuji situaci a zjistím zákaznickovy potřeby**. A k tomu musím položit ty předchozí čtyři otázky a pak **otevřít uši a empaticky naslouchat, co zákazník skutečně chce**.

9. PŘESVĚDČENÍ MAJITELE PROBLÉMU



Jaké jsou ty správné páky a argumenty k prodeji?

Když jsem zjistil potřeby zákazníka, postupuji dál. Co je mým cílem v další fázi? **Představit svou nabídku, odpovědět na otázky a přesvědčit zákazníka – majitele problému, že si chce pořídit můj produkt nebo službu.**

Nejdřív tedy prezentuji řešení – svou nabídku. Může to být můj produkt, služba, myšlenka nebo jejich kombinace, která **vyřeší zákazníkům problém**. Někdy nabídku představuji **ihned** po analýze, jindy řešení zákazníkova problému předkládám až s **odstupem** (typicky několika dnů až týdnů).

Své řešení představuji jedné osobě, nebo několika spolurozhodovatelům (v angličtině se jim říká stakeholders). Někdy je na to i celá komise.

V téhle kapitole se budeme zabývat situací, kdy jedním s jedním majitelem problému. Většinou musím překonat otázky a námitky a pak potřebuji jednání uzavřít. Prodejní prezentací více lidem se budeme zabývat v pozdějších kapitolách.

Při představování svého řešení se soustředím na to, abych majiteli problému **propojoval výhody svého řešení s jeho potřebami**. V tom je rozdíl mezi „pouhými“ výhodami řešení a **přínosy řešení**:

Parametry řešení jsou technické parametry mého řešení.

Příklad: *Naše dávkovače na mýdlo mají nastavitelnou velikost dávky.*

Výhody řešení jsou výhody pro typického zákazníka. Většina produktů a služeb má řadu výhod.

Příklad: *Naše dávkovače na mýdlo umožňují nastavit velikost dávky podle vaší potřeby, což konkurenční produkty neumí.*

Přínosy řešení jsou ty z výhod, které **přímo řeší zákaznickovy potřeby**. Ty, které zákazník sám pojmenoval.

Příklad: *Říkáte, že používáte kvalitní a drahá mýdla s esenciálními oleji, kde stačí malá dávka na dobré umytí. A že současné dávkovače mají příliš velkou velikost dávky, takže provoz je pro vás ne hospodárný, a že hledáte možnosti úspor. Naše dávkovače vám umožní snížit velikost dávky podle vašich potřeb, takže jejich použitím výrazně ušetříte. To je přesně to, co požadujete.*



Já tedy při představování řešení propojuji výhody svého řešení s tím, co mi zákazník sám řekl, že potřebuje. To jsou ty nejlepší argumenty.

Další příklad (i když B2C, tedy prodej konečnému spotřebiteli):

Zákazník řekl, že hledá auto, do kterého by naložil celou rodinu i s tchýní a se psem, když jedou do Harrachova.

Když mu představuji řešení (a může to být jakékoli větší auto od kombíku po MPV), mohu třeba říci:

- *Tohle auto má kufr o objemu 1,5 m³.*
To je výborné, ale pro zákazníka má tahle informace téměř nulovou hodnotu a jako prodejní argument to nikoho nepřesvědčí.
- *Tohle auto má kufr větší než většina aut v této kategorii.*
To už je lepší, ale je to pořád obecné a pro zákazníka hodně neosobní.
- *Tohle auto má tak velký kufr, že do něj naložíte celou rodinu i s tchýní a psem, až zase pojedete do Harrachova.*
Jako nejlepší prodejní argument je tedy co, mi zákazník sám řekl, že chce a potřebuje, že je pro něj opravdu důležité. To mu v závěrečné argumentaci zopakují. **A je důležité, aby to bylo jeho vlastními slovy.** Nemusi to být úplně doslova, ale je důležité, aby to byla formulace zákazníka, ne moje. Tak to bude mít na zákazníka největší dopad.

Zákazník bude mít pravděpodobně i otázky a námitky. Jejich zvládnání se věnuji v jedné z dalších kapitol.



Přesvědčení majitele problému je klíčem k uzavření obchodu. **Pokud ho nepřesvědčím, obchod neuzavřu.**

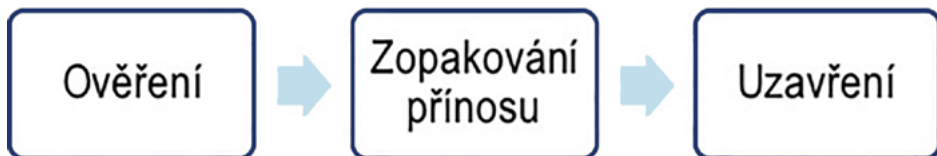
10. UZAVŘENÍ JEDNÁNÍ



Jak a kdy jednání uzavřít?

V určité fázi jednání máme pocit, že už nemáme moc co dodat. Cítíme, že zákazník má zájem a my už jsme odpověděli na všechny otázky. To je ten lepší, byť realisticky možná méně častý případ. Nebo máme divný pocit, že to není ono. Ale že už se s tím nedá nic moc dělat. A že někde v mysli zákazníka zapadla nějaká pomyslná vrata.

Uzavřít jednání pak můžeme v podstatě v obou variantách stejně. Nejlépe ve třech krocích následujícím způsobem:



Konkrétně to může vypadat takhle:

1. Ověření

Jaké máte další otázky? Co vás na mé nabídce ještě zajímá? Máte ještě nějaké otázky?

Nejdřív se ptám otevřenými otázkami (Jaké máte další otázky?). Když už mám pocit, že zákazník žádné otázky nemá, ověřím si to uzavřenou otázkou (Máte ještě nějaké otázky?).

2. Zopakování přínosu

Představil jsem vám teď naše řešení, které přinese..., tedy přesně to, co vy sami říkáte, že potřebujete. Tohle je ten nejdůležitější krok při uzavření obchodu! V tomto kroku **propojím výhody svého řešení s tím, co zákazník sám řekl, že chce a potřebuje**. Krátce, stručně a výstižně. To je ta poslední informace, kterou musí mít zákazník na mysli, než přejdu k závěrečné otázce.

3. Uzavření

Jaké navrhuje další kroky?

Dalším krokem může být i podepsání smlouvy a zahájení spolupráce. Čím je ale organizace větší, tím víc lidí je zapojeno do každého rozhodnutí.

S největší pravděpodobností s vámi majitel problému ve velké firmě smlouvu nepodepíše. Bude potřebovat **schválení svého šéfa** nebo **někoho, kdo je majitelem rozpočtu** pro vaše řešení.



Pokud jsem ale úspěš, získal jsem v téhle fázi vlivného spojence ve firmě. Někoho, kdo můj produkt nebo službu potřebuje a bude se ho snažit prosadit. A pokud ne, aspoň jsem bohatší o zkušenost. 😊

11. TIME MANAGEMENT V PRODEJI



Jak neztrácet čas se zákazníkem, který není perspektivní

Stalo se vám, že jste za potenciálním zákazníkem jeli lán světa jen proto, aby vám řekl, že by si vaši službu představoval za zlomek ceny? Že jste někomu připravovali hodiny řešení nebo nabídku a pak jste měli dojem, že to jde celé do ztracena? A že vám zákazník přestal brát telefony, a když už jste ho dostihli, řekl vám, abyste mu zavolali v dalším kvartále? V téhle kapitole si řekneme, co s tím a jak tomu předejít.

Říká se, že vytrvalost je matka úspěchu. Že vítězí ten, kdo to nevzdá. Ale taky se říká, že propocené tričko není zárukou vítězství. A že když už chci do závodu dát všechno a potit krev, pak je dobré se podívat, **jestli běžím na tom správném stadionu.**

Co z toho vyplývá? **Na jedné straně je potřeba se nevzdávat.** Je potřeba se **připravit před schůzkou:**

- zjišťovat si informace o tom, koho mám potkat; o jeho firmě, o trendech v jeho oboru
- zjistit si, nebo se alespoň zamyslet na základě zkušeností, jaké jsou jeho problémy, potřeby a cíle
- ptát se při schůzce vytrvale na to, co potřebuji zjistit, a nedat se odbýt, a kontaktovat trpělivě zákazníka, jak dál, jak se rozhodnul atd.

Na druhé straně občas trénují lidi, kteří mají v kalendáři 8–10 schůzek denně. Pokud by se měli na každou z nich připravovat 20 minut (což není tak moc), vzalo by jim to denně 2–3 hodiny. A to je nereálné.

Takovým lidem říkám, aby si vytypovali **1–2 nejdůležitější potenciální zákazníky měsíčně** (tj. takové, kde je zároveň pravděpodobnost úspěchu i pravděpodobnost velké zakázky) **a na ty se připravovali 2 hodiny**; aby si zjistili všechno, co mohou, a aby si promysleli varianty otázek, odpovědí, argumentů a námitek.

Pro zbytek zákazníků jim radím, aby si nachystali „šablonu“ – co takový typický zákazník (např. typická oční optika pro výrobce brýlových čoček nebo typická restaurace pro výrobce dávkovačů mýdla) potřebuje, jaké jsou jeho priority, a podívali se na tuhle situaci jeho očima. A podle toho si připravili otázky a argumenty.

Prodejci mi často říkají, že každé jednání je jiné a že se nikdy nejde dopředu připravit. S tím souhlasím. Na druhé straně americký generál a pozdější prezident Dwight Eisenhower říkal: „Failing to plan is planning to fail.“ Znamená to zhruba, že **když neplánujete, připravujete si neúspěch**.

Někteří prodejní manažeři po mně chtějí, abych jejich lidi učil, že na každou schůzku je potřeba se připravovat na 100 %. Tomu já ale nevěřím. Myslím si, že **dobry prodejce je zároveň dobrý manažer svého času** a že ho investuje do případů s vyšším potenciálem úspěchu. A že naopak umí odhadnout, kde je potenciál menší – tam se snaží neztratit kontakt a nezkatit pověst firmy, ale zároveň k takovému zákazníkovi přistupuje „ekonomicky“.

Stejně tak je to s přípravou materiálů, řešení a nabídek. Pokud po mně potenciální zákazník chce, abych do něj investoval svůj čas a něco mu připravil, snažím se, aby mi i **on** k tomu musel něco dodat. Něco, co ho bude stát jeho čas. Pokud to udělá, pak to pro něj má asi cenu a i já rád investuji svůj čas. **Když ale do toho zákazník svůj čas dát nechce, je to pro mě signál, že mě možná neumí odmítnout přímo, a proto volí variantu: „OK, tak mi pošlete nabídku.“**



Je důležité ekonomicky hospodařit se svým časem. Věnovat ho **přípravě schůzek a materiálů pro zákazníky s vysokou šancí na úspěch**. A naopak si bedlivě chránit svůj čas před „upíry“, tedy takovými zákazníky, kteří chtějí jen konzultace zdarma.

12. NALEZENÍ A PŘESVĚDČENÍ MAJITELE ROZPOČTU



Kdo to ale všechno zaplatí?

Najít ve firmě někoho, kdo si chce vaše řešení koupit, tedy nestačí. **S trochou nadsázky je to stejné, jako když prodáváte zmrzlinu. Jedna věc je najít dítě, které by zmrzlinu chtělo. Druhá věc je ale přesvědčit rodiče dítěte, aby sáhl do peněženky a za zmrzlinu zaplatil.**

Pokud jsme tedy přesvědčili majitele problému, aby do toho s námi šel, potřebujeme ho ještě maximálně **podpořit, aby na naše řešení dostal rozpočet, popřípadě další potřebná schválení**. Naší zodpovědností je získat o majiteli rozpočtu od majitele problému maximum informací a **přípravit majiteli problému argumenty pro to, aby si naše řešení dokázal interně prosadit**. Můžeme s ním i jít na jednání s majitelem rozpočtu. **Je ale důležité, aby majitel problému vystupoval jako ten, který navrhuje řešení problému a je za vyřešení zodpovědný.**

Majiteli rozpočtu prodávám podobně jako majiteli problému, jen jsem si vědom, že má jiné potřeby. Snažím se o nich zjistit maximum ještě před schůzkou, abych ho nezdržoval mnoha otázkami.

Ověřím s ním jeho **potřeby** (co vidí jako problém – Bolest, co to způsobí – Obava, čeho by chtěl dosáhnout – Sen a co to přinese – Ambice). **Odpořím na dotazy, sumarizuji přínosy a zeptám se na další kroky.**

Pak následuje buď **souhlas s obchodem**, nebo **vyjednávání o ceně**. Anebo naopak jeden z tisíců důvodů, proč obchod neuzavřít. Ale to je život, a i s těmi důvody se dá pracovat. Minimálně je to poučení pro další schůzky.



V téhle fázi jsem tedy přesvědčil toho, kdo **rozhoduje o uvolnění finančních prostředků**, že moje řešení je pro ně přínos a že se jim **vyplatí**.

13. CENA A VYJEDNÁVÁNÍ O CENĚ



Jak neprodělat kalhoty

Teď jsme v pozici prodejce aut, který právě přesvědčil zákazníka, že dané auto je pro něj to nejlepší. **Některý zákazník vytáhne peníze z igelitky, jiný požádá o leasingovou smlouvu**, ale další začnou **smlouvat. Budou hledat na autě chyby nebo začnou hledat způsob, jak cenu snížit**. Je to pochopitelné, takové auto stojí spoustu peněz a **každé ušetřené procento se počítá**.

V rámci firemního prodeje (B2B) se mohou spolehnout na to, že firemní zákazník neakceptuje naši cenovou nabídku a bude chtít vyjednávat. To je normální, zvláště u větších projektů nebo dražších produktů. **Velká oddělení mají dokonce za tímto účelem zřízena zvláštní oddělení – oddělení nákupu, jehož cílem je snižovat ceny vstupů**.

Proto se **nesmím nechat vyvést z míry** tím, když mi některý z lidí, se kterými jednám, řekne: „Za tuhle cenu? To nemyslíte vážně? Vaše konkurence mi nabízí totéž za polovinu.“ Nebo: „Pokud snížíte cenu o 30 %, můžeme se o tom bavit. Jinak tu ztrácíme čas.“ To není urážka a **cokoli je tu řečeno, se vůbec nemusí zakládat na pravdě**. Znamená to jen, že **zákazník má zájem a prodej postoupil do fáze vyjednávání o ceně**.

Pokud sám určuji své ceny, nasadím počáteční cenu tak vysoko, jak je to jen obhajitelné. Tím si připravím výhodnou pozici na vyjednávání. S čím vyšší cenou začínám, tím větší mám vyjednávací prostor.



Hned na začátku se ptám, kdo je oprávněn **odsouhlasit obchod**, a tedy **i konečnou cenu**.

Oblíbeným trikem je, že jeden člověk s vámi vyjednává, a když už „cedíte krev“ a dohodnete se na ceně, řekne vám: „To je fajn, že jsme se takhle domluvili. Teď to předám šéfovi na schválení.“ A šéf pak řekne: „Vaše nabídka se nám líbí.

Když slevíte o 10 %, byznys je váš.“ Ale těch 10 % vás klidně může dostat do ztráty.

Když si tedy ověřím, že vyjednáвам s tím, kdo dělá rozhodnutí, potřebuji zjistit, jaká je **jeho cenová představa**. Tím zakotvím **horní cenovou hranici** (moje nabídka) a **dolní cenovou hranici** (jeho představa).

Jinak se stane to, že ten člověk řekne:

„To je moc, musíte slevit.“

A vy slevíte pár procent.

On přitvrdí: „To není dost, musíte nabídnout lepší cenu.“

Vy zaskřípete zuby a slevíte dalších pár procent.

On ale: „To pořád nestačí, potřebujeme ještě lepší cenu.“

Vy už se potíte, ale víte, že ten byznys opravdu chcete. Slevíte dalších pár procent.

On na to: „To je pořád málo. Potřebujeme jít ještě níž.“

A tak to může jít do nekonečna. Váš oponent prostě jen testuje, kde máte hranici. A ví, že má v téhle hře nervů výhodu.

Proto hned na začátku, když mi ve vyjednávání oponent řekne, že jsem moc drahý a že chce lepší cenu, odpovím: „Rozumím tomu, že se snažíte snižovat náklady. To je normální. Jaká je vaše cenová představa?“ **A odmítám dát ja-koukoli slevu, dokud mi on nedá svůj návrh.**

Jednou se mi dokonce stalo, že jedna firma ode mě chtěla trénink vyjednávání pro své prodejce, kteří mají na starosti maloobchodní řetězce. Říkali: „Potřebujeme, aby naši prodejci měli „koule“. Aby se nepos..., i když na ně nákupčí řetězce zatlačí. Teď se nechají velmi snadno zahnat do kouta a nedovedou si obhájit naše ceny. Když na ně nákupčí zvýší hlas, hned stahují kalhoty.“

Nabídl jsem jim koncept tréninku, který se jim líbil. Takže došlo k vyjednávání, kdy řekli: „Koncept se nám líbí. Ale řetězce nás drží pod krkem. Neakceptují naše ceny. Vždycky chtějí slevu. Takže i my budeme takhle přistupovat k vám. Trénink od vás vezmeme, jen pokud nám dáte poloviční cenu.“

To mě pobavilo. Pokýval jsem hlavou a řekl jsem: „Rozumím vám, že jste pod cenovým tlakem a snažíte se ho přenést na vaše dodavatele. Tak bych jednal také. Pojdme se podívat na vaši potřebu. Chcete vaše obchodníky naučit, aby se nepos... a nestahovali kalhoty, když na ně nákupčí zatlačí. Opravdu chcete, aby vaše lidi školil ve vyjednávání někdo, kdo se sám pos...e a stáhne kalhoty, jen na něj zatlačíte?“

A oni se zasmáli, řekli, že ne, a mou cenu akceptovali.

Další zásadou je, že **nedávám slevu zadarmo**. Jakékoli snížení ceny si nechám vykompenzovat někde jinde. Pokud je cena klíčovým kritériem, můžu s ní hýbat, ale vždycky za to žádám nějaké ústupky.

Například:

- Trénuji jeden hotelový řetězec. Hotely obecně pracují s omezeným rozpočtem, takže cena je pro ně velmi důležitá. Dohodli jsme se tak, že na tréninky v lednu jim dávám slevu, protože to je měsíc, kdy jsem málo vytížen, kdy málokterá firma posílá své zaměstnance na školení. Je po Vánocích, všichni se věnují hodnocení minulého roku a plánování dalšího. Je to výhodné i pro hotel, protože v lednu mají nižší obsazenost.
- Jistý firemní klient velmi tvrdě tlačil na cenu. A nepřistupoval na žádný kompromis. Už jsem nevěděl, o jaký ústupek si říct. Tak jsem si nakonec dal jako podmínku seznam kancelářských potřeb, které je firma povinna zařídit a dodat na místo tréninku. Nevím, kolik je to stojí a jestli se jim ta námaha vyplatí. Pro mne bylo ale v tu chvíli důležité nesnížit cenu bez ústupku klienta.

Řada prodejců ale cenu ovlivnit nemůže. Mají pevně daný ceník a s ním nejsou schopni pohnout. Co s tím?

Doporučuji následující:

- **Udělat 2–3 vteřiny pauzu**, pokývat hlavou na znamení toho, že respektujeme, co zákazník říká.
- Pak říct: „**Rozumím vám**. To, že se snažíte snížit cenu na vstupu, je normální. I my to tak děláme s našimi dodavateli. Cílem každého dobrého podnikatele je zisk.“
- Dále zákazníkovi říct **návrh řešení** nebo odůvodnění vaší pozice, podle situace:
 - Naše ceny jsou srovnatelné s cenou naší konkurence.
 - Naše ceny jsou vyšší, protože vám přinášejí možnost vyšších cen na výstupu, pomůžou zkrátit výrobní proces, šetří vám práci...
 - Bohužel nejsem schopen s našimi cenami pohnout.

- **A na závěr projevím ochotu pomoci nějak jinak**, např.: „Jak jinak bych vám mohl pomoci?“



Co je tedy nejdůležitější, když zákazník začne tlačit na cenu? **Zachovat klid, chladnou hlavu a pevný hlas.** Hledat **možnosti vzájemných ústupků**, pokud k tomu mám pravomoci. Anebo aspoň **projevit ochotu pomoci jinak**, pokud pravomoc vyjednávat a nabízet ústupky nemám.

14. VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ



Pozvali mě do tendru. Co teď?

Jedním ze způsobů, jak může zákazník tlačit cenu dolů, je uspořádat **výběrové řízení (tender)**. A nemusí být vůbec veřejné. Zákazník prostě osloví několik firem z daného oboru, pošle jim svoje požadavky a čeká na nabídky. Tenhle způsob výběru dodavatele začíná být u větších firem a větších zakázek standardem. Musíme proto na něj být připraveni.

Jsou obory, kde se člověk tendru nevyhne. Pokud prodáváte stavbu dálnic nebo drahé vybavení nemocnic, jinak to nejde. Já si třeba dávám na výběrová řízení pozor. **Většinou se účastním jen takových, kde se zákazníkem už nějakou dobu spolupracuji, nebo alespoň komunikuji.** A když už výběrové řízení musí být, pak **v ideálním případě pomáhám zadavateli psát zadávací dokumentaci.** Pokud ne, dávám si velký pozor, abych nebyl jen „křoví“. Tedy účastník do počtu, který má legalizovat výběrové řízení v situaci, kdy se zákazník už rozhodl pro někoho jiného.

Když dostanu **pozvánku do výběrového řízení** (říká se jí také anglicky RFP = Request for Proposal), ptám se na následující:

- Kolik uchazečů se výběrového řízení účastní?
- Jaký je proces, milníky?
- Kdo rozhoduje a podle jakých kritérií?
- Je prostor pro schůzku, abych mohl analyzovat situaci?
- Pokud ne, stanoví zadávací dokumentace jasné cíle, popisuje dostatečně současnou situaci a důvody ke změně? Komu mohu dávat otázky?
- Jaký je rozpočet?

A podle odpovědí se rozhoduji, jestli do tendru půjdu.

Stalo se mi třeba, že mě pozvali do výběrového řízení do jedné celkem velké firmy. Bylo nás pět uchazečů, všechno „silná konkurence“, tedy dobré a známé vzdělávací firmy s reálnými šancemi na úspěch. Neuspěl jsem. Ale to se stává. Příští rok mi nabídli tendr znovu. Zase jsem nebyl vybrán, vyhrála to stejná firma jako předchozí rok. To mě mrzelo, tak jsem se o téhle situaci zmínil jednomu kolegovi z oboru.

Pobaveně se usmál a zeptal se: „A ty nevíš, kdo je majitel té vítězné firmy?“

Odpověděl jsem, že ne.

A on na to: „To je přece bratr paní personální ředitelky.“

Bohužel, i taková je česká realita.

Dneska, když mě pozvou do tendru, se rovnou ptám, jestli jsem jenom křoví, nebo mají opravdu zájem o mou nabídku. Nabídnu jim, že když mi na rovinu řeknou, že jsem křoví, nabídku jim pošlu taky, ale nebudu s ní ztrácet čas. A pokud mi řeknou, že to myslí vážně, budu s nimi chtít analyzovat situaci, abych mohl navrhnout to nejlepší řešení. A jaký si myslíte, že je poměr jejich odpovědí? Hrubý odhad – je to 50/50.



Proto vám velmi doporučuji, abyste **pečlivě zkoumali každou pozvánku do výběrového řízení** a neztráceli čas přípravou nabídek, které stejně nikdo nečte. **Uvolněte si čas na ty, které mají reálnou šanci na úspěch!**

15. MODERNÍ PRODEJ – VZDĚLÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKA



Jak prodávat v dnešní rychlé době?

V předchozích kapitolách jsme prošli celým prodejním cyklem, hlavně analýzou potřeb a uzavřením prodeje. Takhle fungoval prodej zhruba do přelomu tisíciletí a do masivního rozšíření internetu a zpřístupnění informací o téměř čemkoli téměř okamžitě. **Dneska se prodává trochu jinak než před dvaceti lety. Základy zůstaly stejné, jen k tomu přibylo několik dalších věcí.** A o těch si povíme v téhle kapitole.

Dřív bylo normální přijít na první schůzku a strávit 30–40 minut kladením otázek a zjišťováním situace a potřeb zákazníka. Dneska je doba mnohem rychlejší. Pokud bychom takhle začali, náš potenciální zákazník by se po 15 minutách omluvil, že má nějaký problém, který teď musí nutně řešit, a schůzku by ukončil. Jak tedy postupovat? **Musíme** zákazníka **zaujmout mnohem dřív a dát mu důvod věnovat nám čas.** Jak ale zároveň zjistit relevantní informace o potřebách zákazníka? Ve spoustě oborů je 10 minut krátká doba na to, abychom se dostali k tomu důležitému, k tomu, co zákazník opravdu potřebuje. Jak to tedy udělat?

Hned na začátku – v prvních 10 minutách – po vzájemném představení a shodně na agendě schůzky, je potřeba zákazníkovi ukázat, že jste **profík**. Že **znáte situaci firmy jeho oboru**, znáte **trendy a** z nich vyplývající příležitosti a rizika. A **potřebujete** zákazníkovi **odhalit ty možnosti a rizika**, o kterých buď **vůbec nevěděl, nebo třeba jen mlhavě**. A vy mu ukážete, jaké konkrétní dopady může takový vývoj mít. Získáte si tak **nejen jeho důvěru jako odborník**, ale zákazník pochopí, **že mu přinášíte něco**, co má pro něj **hodnotu**. Tomu se říká **vzdělávání zákazníků**.

Pak se můžu směle vrhnout na **analýzu potřeb zákazníka**. Zároveň s tím zjišťuji, jak je zákazník na nové trendy připravený, jak se chystá využít příležitosti a jak bude čelit rizikům, které jsem zmínil hned na začátku. Předpokládám, že

zákazník není připravený. Samozřejmě si vyberu trendy, se kterými já a můj produkt nebo služba pomohou. Jinak by to celé nemělo smysl. Tímhle způsobem zákazníka provedu tzv. „slzavým údolím“; vyvolám v něm obavy z následků neřešeného problému a tím zvýším jeho ochotu současnou situaci řešit.

Co je důležité – **nenabízím řešení!** Tedy ne hned. Ani nenaznačuji. Musím se zákazníkem tím „slzavým údolím“ projít až do konce. Poté, co mu ukážu všechny čtyři oblasti – Bolest – Obava – Sen – Ambice, řeknu, že řešení existuje. A popíšu mu stručně a obecně produkt nebo řešení, které mu v jeho situaci pomůže. **A teprve pak nabízím vlastní řešení.** To je důležité, protože pokud začnu s nabídkou příliš brzo, zákazník si bude myslet, že jsem ho chtěl jen „vyděsit“ a díky tomu prodat. A to by mohlo podkopat mou důvěryhodnost.



Tenhle postup, tedy **vzdělávání zákazníků**, můžu uplatňovat **jak na prvních schůzkách s novými zákazníky**, které ještě neznám, **tak při opakovaných schůzkách s dlouholetými partnery**, kterým se snažím prodat nějakou službu navíc (cross-sell), nebo jim nabídnout novou, lepší variantu jejich současného produktu (upsell).

II. PŘESVĚDČIVÁ PREZENTACE

Jak si určit cíle prezentace

Jak prezentaci nastrukturovat a připravit

Jak ji sebevědomě předvést

Jak ji uzavřít – jak si říct o byznys



16. PREZENTACE



Jak prodávat v rámci jedné firmy několika lidem najednou?

Co chceme prezentací v rámci prodeje docílit?

Prodat, to je jasné.

Ale jakou konkrétní úlohu má prezentace v prodejním procesu?

V B2B prodeji většinou neprodávám jenom jednomu člověku. Lidí, kteří se vyjadřují k tomu, jestli ode mě firemní zákazník koupí, je víc. Navíc tato komplexita v poslední době vzrůstá. Podle výzkumů firmy CEB Gartner se ve firemním prodeji ke každému novému nákupu (nemyslí se tím další rutinní objednávka od dříve schváleného dodavatele) vyjadřuje v průměru 5,5 lidí. A ano, jeden z nich je většinou „decision maker“, tedy ten hlavní. Ale pozor, ani ten nepůjde proti názoru ostatních! Proto je potřebujeme **získat na svou stranu všechny**.

Prezentuji řešení a prodejní argumenty, které mají váhu **pro jednotlivé rozhodovatele**. A které z prodejních argumentů to jsou, to musím zjistit na schůzkách, které **předchází** prezentaci.



Zároveň prezentace závisí na tom, jak přesvědčivě dokážu mluvit. Jak pracuji s neverbální komunikací, s tónem hlasu, jeho barvou, jak se u toho tvářím, co dělám s rukama a jaký sklon má můj trup, ať už při prezentaci sedím, nebo stojím.

Obě složky, jak racionální, tak ta emocionální, jsou nezbytné pro úspěch. Před časem se dokonce tradovalo, že obsah prezentace má jen asi 7% dopad na dobrý výsledek. A že úspěšné přijetí komunikace závisí z 55 % na řeči těla a z 38 % na tónu hlasu. To už je ale dávno překonaná teorie; můžete si to ověřit na webu při zadání hesla Mehrabian (autor téhle teorie).



Např. zde: <https://www.seattlebusinessmag.com/business-corners/debunking-public-speakings-most-pernicious-myth>.

Každopádně ale platí, že na neverbální komunikaci velmi záleží.

Když jsem byl zaměstnaný v bance, pracoval jsem jeden čas pro country manažera v České republice. Připravoval jsem pro něj analýzy trendů a z nich jsem pak dělal prezentace. Většinou je šéf prezentoval sám, ale někdy mě požádal, abych je odprezentoval já. Všiml jsem si, že když to dělá on, lidé mu věří a souhlasí s ním. Když jsem prezentoval já, bylo vidět, že mají spoustu „dotěrných“ otázek a jejich ochota přijmout to, co jsem říkal, byla nižší.

U ročního hodnocení jsme se k tomu dostali a on mi řekl, že to je něco, na čem mám pracovat. Já jsem argumentoval, že to je přirozené, protože on je přece ten velký šéf, kdežto moje autorita je tím pádem mnohem nižší a že se s tím nedá moc dělat. Šéf se mnou nesusouhlasil a navrhl mi, že mě pošle na školení prezentačních dovedností. A zajistil mi trénink, který vedla jedna anglická herečka – <http://www.easyspeaking.co.uk/about-constance-lamb/>, která dokonce dřív hrála v Hollywoodu. A ta naprosto změnila můj pohled na to, co se dá dělat s tělem, s rukama a hlasem a jak je tím možné získat důvěru.

Začal jsem tyhle „figle“ v prezentacích používat a mělo to značný dopad na to, jak byly úspěšné. A do roka mě šéf povýšil. Věřím, že moje schopnost si lidi získat v tom hrála velkou roli.



Věřím, že nestačí mít jen dobrý produkt nebo myšlenku. Je potřeba i **pěkně je zabalit, aby si lidé koupili. A prezentace je ve firemním prodeji obdoba lákavého obalu zboží na regále v supermarketu.**

17. PREZENTAČNÍ CYKLUS



Co všechno musím udělat, aby byla moje prezentace „chytlavá“

Co myslím tím „chytlavá“? Nepotřebuji jen, aby se prezentace líbila. Potřebuji, aby prezentace publikum k něčemu konkrétnímu **pohnula**. Když chci např. postavit dům, musím vědět, jaké kroky k mému cíli povedou. Nejdřív si sám musím rozmyslet požadavky, pak najít architekta, nechat si udělat projekt, získat stavební povolení a najít si firmu, která mi dům postaví. To všechno ještě předtím, než vůbec poprvé kopnu do země. **Stejně tak má příprava prezentace svoje zákonitosti, které musím dodržet.**

Přípravu můžeme rozdělit do pěti kroků. Naším cílem není jen předvést **zajímavou a přesvědčivou prezentaci**. Chceme zavést proces, na jehož konci je stálá a setrvalá kvalita VŠECH našich prezentací.

Tenhle cyklus má 5 fází:

- A. PLÁNOVÁNÍ
- B. PŘÍPRAVA
- C. NÁCVIK
- D. PROVEDENÍ
- E. ZPĚTNÁ VAZBA

Samozřejmě, pod časovým tlakem u méně důležitých prezentací některé fáze omezujeme, nebo dokonce vypouštíme. U důležitých prezentací ale doporučuji vést přípravu vědomě krok po kroku podle následujícího postupu.

A. PLÁNOVÁNÍ

Úkolem téhle fáze je určit, CO je mým CÍLEM. Čeho chci prezentací dosáhnout. **Co chci, aby se díky prezentaci změnilo?** Cílem tedy nemůže být mluvit o něčem 10 minut. Cílem je – **co chci, aby lidé v publiku po mé prezentaci dělali jinak.** Aby třeba podepsali kupní smlouvu, začali dodržovat bezpečnostní předpisy nebo aby přispěli na charitu.



K definici cíle mi pomohou známá kritéria SMART:

- **Specifický** – čeho konkrétně chci dosáhnout?
- **Měřitelný** – kdy a jak to budu měřit?
- **Atraktivní** – co to přinese mně a co tomu druhému?
- **Realistický** – můžu toho dosáhnout?
- **Termínovaný** – do kdy toho dosáhnu?



Víc o SMART cílech si můžete najít na

https://cs.wikipedia.org/wiki/SMART_metoda.

Existují různé verze výkladu písmen, zvláště výklad písmen A a R se liší.

K tomu, abych mohl k cíli vyrazit, si musím stanovit **základní strategii**, tedy cestu k dosažení svého cíle. Musím zvážit, **jaké potřeby má publikum a co jim moje prezentace přinese.** A jaké jsou **vlivy**, které působí na jejich rozhodování. Musím tedy brát v úvahu:

- postavení ve firmě
- odbornost a oblast zodpovědnosti (finance, marketing, prodej, IT...)
- věk
- pohlaví
- kulturní specifika – ze kterých zemí pocházejí atd.

B. PŘÍPRAVA



Ve druhé fázi buduji **obsah prezentace** – **co** budu říkat **a v jakém pořadí**. Přemyslím – **co potřebuje slyšet člověk v publiku**, aby se rozhodl; **aby udělal to, co chce, aby udělal?**

K tomu musím provést průzkum informačních zdrojů – potřebuji zjistit maximum důležitých dat o svém cíli, o svém publiku i o důvodech, které by mu pomohly se rozhodnout. Z téhle záplavy informací vyberu ty klíčové, které budu prezentovat. Zbytek budou podpůrné údaje, které musím mít k dispozici pro případné použití v diskusi.

Diskuse je nedílnou součástí prezentace. Když chceš lidi v publiku otevřít svojí myšlenkou, musím jim dát prostor se ptát a diskutovat. V rámci přípravy se tedy zamyslím, na co se mě můžou ptát. **Co se jim mihne hlavou, když uslyší to, co se jim chystám říct?** Co je bude zajímat? Z čeho budou mít obavy? **Jak může v jejich očích ohrozit moje prezentace jejich cíle?**

Doporučuji si taky představit ty nejnejpříjemnější otázky, které mohou posluchači (rozhodovatelé) položit. A na ty si velmi pečlivě připravit odpovědi.

Pokud se ve své prezentaci pokouším prodat svoje zboží nebo službu, pak do fáze přípravy spadají i schůzky s potenciálním zákazníkem, při kterých analyzuji současnou situaci a zjišťuji potřeby zákazníka. Zároveň buduji svou důvěryhodnost a hledám podporu pro své řešení mezi lidmi, kteří budou rozhodovat o tom, jestli zákazník jako firma ode mě koupí.



Další zdroje:

Jak rozvinout své prezentační dovednosti:

<http://www.wikihow.com/Improve-Your-Presentation-Skills>

C. NÁCVIK

Nácvik je **klíčovým** a často podceňovaným krokem. Je potřeba **vyhradit si čas na to, abyste si vyzkoušeli prezentaci „nanečisto“, a získali na svoje provedení zpětnou vazbu.** Na základě toho pak upravíte jednotlivé prvky prezentace.

Je velkým přínosem, pokud se dá prezentace **ukázat někomu, kdo je sám zkušený v prezentování.** Zároveň se vyplatí **předvést ji na zkoušku tomu, kdo rozumí obsahu prezentace.** To může být jedna osoba nebo několik osob, podle potřeby. Třetím důležitým „prubířským kamenem“ je **někdo, kdo zná způsob uvažování publika buď ze stránky odborné, nebo ze stránky kulturní.** Jestliže tedy připravuji prezentaci finančního softwaru finančním ředitelům, naplánuji si prezentaci na zkoušku někomu, kdo:

1. umí dobře prezentovat a má s tím zkušenosti
2. rozumí finančnímu softwaru
3. má praxi finančního ředitele, nebo přinejmenším zná jeho potřeby.

Pokud nikoho takového nemám, pak si plánovanou prezentaci přehraji aspoň doma před zrcadlem. I to je lepší než si ji jenom napláňovat.

Při prezentaci „nanečisto“ si dávám pozor hlavně na následující:

- **Jasnost zprávy** – publiku musí být jasné, co jim nabízím a co jim to přinese.
- **„Tok“ prezentace** – je potřeba, abych prezentoval plynule a jednotlivé části na sebe smysluplně navazovaly.
- **Čas** – nesmím překročit čas, který je mojí prezentaci vyhrazen. Doporučuji prezentaci napláňovat tak, abych dokázal dojít až na konec za polovinu času, který mám, a počítat s tím, že polovina padne na otázky a odpovědi. Musím být připraven vypustit podle reakcí posluchačů (rozhodovatelů) některé části prezentace tak, abych se dostal v klidu k závěru a prezentaci uzavřel.
Když nemám čas ukončit prezentaci tím, že si sebevědomě řeknu o obchod, šance na úspěch mi výrazně klesají k nule.



Další zdroje:

Forbes – Mám si zkoušet prezentaci nanečisto? A jak dlouho?

<http://www.forbes.com/sites/tjwalker/2011/06/07/should-i-rehearse-and-for-how-long-presentation-training/>

Wikipedia – Metoda míst

https://en.wikipedia.org/wiki/Method_of_loci

D. PROVEDENÍ

Provedení je samotná prezentace publiku, kdy stojíme nebo sedíme tváří v tvář lidem, kteří rozhodují o tom, jestli s námi uzavřou nebo neuzavřou obchod. Tím se zabývá v podstatě celá druhá část knihy – „Přesvědčivá prezentace“.

E. ZPĚTNÁ VAZBA

Uf, a prezentaci máme za sebou. Končí to tím pro nás?

Ne. Tedy pokud se chceme zlepšovat a poučit se z chyb. A proto **potřebujeme zpětnou vazbu**, tedy názor druhých (lidí, kteří prezentovali se mnou nebo kteří prezentaci sledovali). **Ne vždycky máme možnost ptát se přímo zákazníka**. U prodejních prezentací je ale běžné, že prezentuje víc lidí. A u prezentací na konferencích zase můžeme o zpětnou vazbu požádat kolegy, nebo dokonce kolegu za tímhle účelem přivést.

Nemá cenu se ptát: „Jak se ti moje prezentace líbila?“ Hodnota odpovědi většinou bývá mizivá, protože otázkou (použitím slova „líbila“) vysílám signál, že hledám pozitivní hodnocení.

Mnohem efektivnější je zeptat se takhle:

- Co mi při mé prezentaci pomáhalo přesvědčit publikum? Co bych měl v příští prezentaci dělat stejně?
- Co mi naopak bránilo přesvědčit publikum? Co bych měl příště dělat jinak a jak?



Když budete při přípravě prezentace postupovat podle kroků výše a s použitím zásad, které tu uvádím, **ulehčí vám to práci a dá vám to směr**. A hlavně – **nezapomenete na žádný z důležitých faktorů přípravy**.

18. PŘEDVEDENÍ PREZENTACE

Co dělat a říkat, když už jsem „v záři reflektorů“



Pokud si chci dům postavit sám (a předpokládám, že svou prodejní prezentaci budete prezentovat vy), potřebuji vědět, jak se dělají základy, z jakých cihel dům postavit a jak je klást k sobě. A když si chci připravit úspěšnou prezentaci, je dobré vědět, jaké jsou zase tady základní stavební kameny.

Tahle kapitola vám představí hlavní prvky, ze kterých prezentaci sestavit, abyste:

- **získali pozornost zákazníka**
- **vzbudili důvěru i těch rozhodovatelů, kteří vás ještě neznají dost dobře**
- **dokázali je pohnout k vytvoření rozhodnutí, že podpoří zrovna váš návrh.**



A jaký je vyzkoušený postup, jak všechny ty „kameny“ dát dohromady, aby to fungovalo.

Prezentaci můžeme rozdělit do tří částí:

- A. NALADĚNÍ
- B. ŘEŠENÍ
- C. DISKUSE A UZAVŘENÍ/PRODEJ

A. NALADĚNÍ

Cílem naladění je **získat zájem publika**. K tomu musím zaujmout jak levou, tak pravou hemisféru svého obcenstva. Musím je tedy upoutat fakty i svým neverbálním vystupováním.

- 1. Pozdrav, představení** – začnu pozdravem a představením sama sebe. Podle okolností se taky vyplatí poděkovat za pozvání.
- 2. Cíl** – čeho chci prezentací dosáhnout – např.: „Rád bych vám teď představil náš návrh řešení skladového softwaru pro vaši firmu.“
- 3. Benefit** – co to přinese firmě a lidem v publiku – např.: „To vám dá informace, které potřebujete k rozhodnutí, jaké možnosti máte při řešení současného procesu ve skladu, abyste dosáhli zrychlení postupů.“
- 4. Čas** – kolik času máme na prezentaci, např.: „Na naši prezentaci máme 20 minut.“
- 5. Souhlas** – ověřím si, jestli souhlasí publikum nebo lidé, kteří v publiku dělají rozhodnutí – např.: „Je to tak, souhlasíte?“

Zodpovědnost za time management

Je důležité dobře hospodařit s časem a efektivně si rozvrhnout dobu, kterou k prezentaci mám. Doporučuji věnovat cca **10 % naladění, 40 % řešení a 50 % diskusi a uzavření**. POZOR! Je začátečnická chyba vypustit z časového plánu diskusi.

Prezentátor je zodpovědný za to, že v prezentaci dojde až k uzavření. Když se mu to nepovede, minimalizuje svou šanci na prodej. Je to obdobné, jako byste měli krásné webové stránky, ale chyběla vám jakákoli tlačítka „Koupit“.

Kdy začíná prezentace

Naladění začíná už při vstupu do místnosti. Pokud přicházím první já jako prezentátor, mám možnost se v místnosti zklidnit a zkoncentrovat, abych si tam připadal jako v domácím prostředí. To mi dodá sílu a sebevědomí. Při vstupu publika okamžitě navazuji kontakt, představuji se (když jsme se ještě nepotkali), a vítám se (pokud jsme se už potkali dřív).

Vstupuji-li do místnosti, kde na mě publikum už čeká, je důležité, abych vcházel s vnitřní rovnováhou mezi pokorou a sebevědomím. Ukazuji, že si vážím publika, ale zároveň sebe sama. Vyvolávám tím první dojem. Mým cílem je vzbudit důvěru v sebe jako člověka a důvěru ve své schopnosti a dovednosti.

Představení

Pokud je to vhodné, představím se všem členům publika tak, abych dal každému šanci mi podat ruku. Ve většině případů mi lidé ruku skutečně podají (když to dělám dobře). Je-li to vhodné, podám ruku sám.

Kdo je v místnosti pánem

V rámci možností „přebírám velení“. Odhadnu, kdo „vele“ do mého příchodu. Na konferencích to bývá moderátor, při prodejních prezentacích ten, kdo prezentaci zorganizoval, nebo člověk nejvýše postavený v organizační struktuře. Poté, co se připravím, si s touhle osobou odsouhlasím, že můžu začít.

Postavím se na místo, odkud budu mluvit. Klidně stojím a navazuji oční kontakt s jednotlivými členy publika. Tím dávám najevo, že chci začít. Pokud se lidé v publiku baví mezi sebou nebo mi nevěnují pozornost, hlubokým a klidným hlasem řeknu, že začínáme. Když to nepomáhá, nepřekřikuji je a věcně požádám místního „velitele“, aby začátek oznámil.

Kredibilita a atmosféra

Jsem-li schopen do svého úvodu vložit nějakou historku, která dokreslí moji důvěryhodnost, důvěryhodnost mého řešení nebo firmy, mívá to úspěch. Stejně jako žertík na odlehčení situace a navození atmosféry. Je ale potřeba dbát na to, abych tím nepoškodil svou kredibilitu, takže rozhodně doporučuji uvážit vhodnost situace (a vtípu 😊).



Další zdroje:

J. D. Schramm: Jak komunikovat s publikem

<https://www.youtube.com/watch?v=0B0lbdyLm5g>

Jak navázat a udržet oční kontakt s publikem

https://www.youtube.com/watch?v=i--CdKh_dHc

Wikipedie – Jak představit sám sebe

<http://www.wikihow.com/Introduce-Yourself>

Gilda Bonanno – Tipy pro představení sama sebe

[http://www.gildabonanno.com/](http://www.gildabonanno.com/Pages/6TipsforIntroducingYourselfattheStartofYourPresentation.aspx)

[Pages/6TipsforIntroducingYourselfattheStartofYourPresentation.aspx](http://www.gildabonanno.com/Pages/6TipsforIntroducingYourselfattheStartofYourPresentation.aspx)

Craig Valentine – 5 způsobů, jak „zapálit“ vaše publikum vašim představením

<http://craigvalentine.com/5-ways-to-ignite-your-audience-with-your-introduction-2/>

B. ŘEŠENÍ

Při prezentaci řešení doporučuji dodržet následující kroky:

- 1. Stručný FAKTICKÝ popis situace a problému** – např.: „Byli jsme osloveni vaší firmou, abychom analyzovali vaše potřeby a navrhli řešení současné situace. Podle informací, které jsme od vás (vašich pracovníků) získali, stávající proces ve skladu, založený na současném softwaru XY, nevyhovuje v následujících parametrech: neumožňuje propojení s..., skladoví operátoři si stěžují na..., dochází k častým chybám v...

Je velmi důležité, aby byl takový popis striktně faktický, nesmí obsahovat vyjádření jako „je špatné...“, „je nmoderní...“ atd. Místo „špatné“ použijí např. „nevyhovuje požadavkům ...“ Dávám taky najevo, že se nejedná o můj názor, ale o informace získané od pracovníků firmy nebo z veřejně dostupných zdrojů. Popis situace nesmí obsahovat pro lidi v publiku žádná překvapení.

Tento krok je nesmírně důležitý a vyplatí se jej nevypouštět. Má svou roli v celém procesu. Mým cílem je vzbudit v posluchačích důvěru a náladu souhlasu. Většinou stačí 2 až 5 vět.

- 2. Dopady situace** – co se stane, když se situace nebude řešit – 1–2 věty.
- 3. Cíl** – čeho chce zákazník dosáhnout – 1–2 věty. V téhle části prezentuji **očekávané parametry řešení, jak jsem je dostal od svého hlavního kontaktu nebo kontaktů.** To je důležité, protože v místnosti mohou být lidé, jejichž očekávání jsou odlišná. Ti by pak napadli mé řešení s tím, že nevyhovuje potřebám. Možná moje řešení napadnou stejně, ale takhle alespoň jasně sumarizuji zadání, které jsem dostal. Pokud má pak někdo jiná očekávání, můžeme o tom diskutovat, ale není to chyba mého řešení.
- 4. Přínos** – co přinese zákazníkovi to, že dosáhne cíle – 1–2 věty.
- 5. Koncept řešení** – stručně představím koncept našeho řešení.
- 6. Detail řešení** – zaměřím se na 1–2 oblasti, kde předpokládám, že publikum bude chtít jít do hloubky a většího detailu. Cílem je emocionálně zaujmout – konkrétní reklamní slogan, konkrétní detail řešení, na který zákazníci reagují kladně.

7. Cena/rozpočet – položkový rozpočet. Stačí 5–10 základních položek.

8. Termín – termín nebo harmonogram dodání.

Když se zákazník ptá v průběhu prezentace, stručně odpovídám na jeho otázky. Sleduji ale čas a vracím se ke svému tématu.

Přínosy a návratnost řešení

Pro přesvědčení zákazníka je nezbytné mu ukázat, co jemu a jeho firmě přinese moje řešení, jaké jsou výhody a přínosy. Pozor – **přínos je jenom ta výhoda, která řeší potřebu, kterou klient výslovně zmínil**. Jestliže o ní nemluvil, může být moje argumentace snadno napadena. **Velmi účinné je propojit několik klíčových faktorů klientových očekávání s tím, co přináším a co je konkurenční výhodou mého řešení.**



Další zdroje:

Salesforce.com – Tipy pro prodejní prezentaci

<https://www.salesforce.com/blog/2014/01/sales-presentation-tips-gp.html>

Inc.com – 5 tipů pro lepší prodejní prezentace

<http://www.inc.com/geoffrey-james/better-sales-presentations-5-tips.html>

Troy Harrison – Průvodce prodejem

<https://www.youtube.com/watch?v=ol5IRG25SEo>

C. DISKUSE A UZAVŘENÍ/PRODEJ

Poté, co jsem předal zákazníkovi klíčové informace své nabídky, **otevřu diskusi. Odpovídám na otázky.** Všechny námítky беру jako faktické otázky, odpovídám bez emocí a s respektem.

Time management

Na diskusi a uzavření si naplánuji cca **50 % z celkového času**, který na prezentaci mám.

Řízení diskuse

Když chci prodat, dělám všechno pro to, abych diskusi řídil já. To je pro mě nejvýhodnější pozice. Uvědomuji si ale, že se pohybuji na cizím území a snažím se tak mít s lidmi v místnosti pozitivní vztah. Proto se k nim chovám s úctou. Se stejnou úctou, jakou mám sám k sobě!

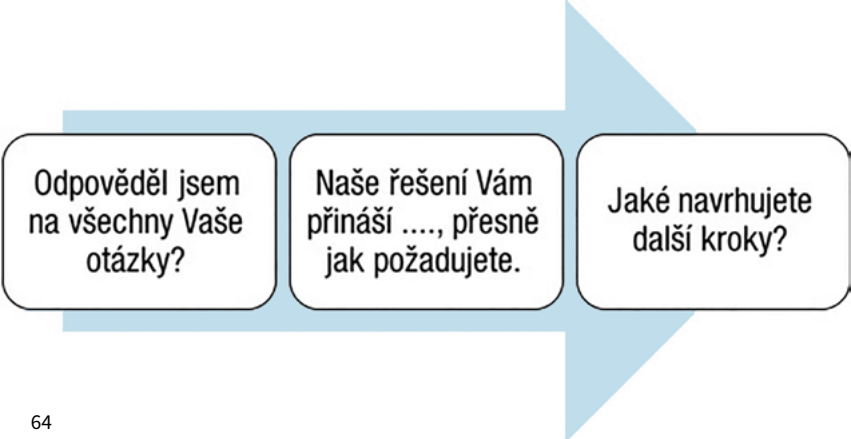
Neverbální komunikace

V téhle fázi prezentace – při diskusi – se teprve ukáže, jaké má prezentátor sebevědomí. Je důležité být pevný. A pokud nevím, co udělat dál, doporučuji být transparentní. Je mnohem lepší pevným hlasem říct, že si nejsem jistý, že nevím, jak dál atd., než nejistým hlasem cokoli vysvětlovat a navrhovat.

Příprava

Doporučuji se na diskusi pořádně připravit. Zjistit si, kdo na mojí prezentaci bude, jaké zodpovědnosti ti lidé mají a jak do nich zapadá moje prezentace.

Když už zákazníci nemají žádné dotazy, uzavřu prezentaci v následujících třech krocích:



Odpověděl jsem na všechny Vaše otázky?

Naše řešení Vám přináší, přesně jak požadujete.

Jaké navrhujete další kroky?

1. Diskutovali jsme detailně náš návrh. Odpověděl jsem na všechny vaše otázky?

Jestliže se blíží ke konci svého časového limitu a publikum se stále ptá, reflektuji: „Blížíme se ke konci vyhrazených x minut. Co s tím uděláme?“

2. Rád bych shrnul naše řešení.

Navrhujeme..., to vám přinese... A to je přesně to, co jste sami řekli, že chcete a potřebujete. (Zde je potřeba se odkázat na počáteční zadání klienta.)

3. Jaké navrhujete další kroky?

Tím moje prezentace končí. A s trochou štěstí začíná byznys. 😊
Anebo vyjednávání o ceně. Tomu se budeme věnovat v jiné knize nebo na semináři (informace na webových stránkách).

V některých situacích může být lepší místo bodu 3 – otázky na další kroky – navrhnout zákazníkovi podepsání kontraktu. V korporátním prostředí to ale může znít příliš násilně.


Pokud jsme dobře analyzovali situaci, navrhli výhodné a konkurenční řešení a prezentaci správně uzavřeli, máme reálnou šanci obchod dostat. Reálnou, nikoli 100%. **Co je naší největší hrozbou?** Není to konkurence, je to **odložení rozhodnutí**. A to se může protahovat... až do nekonečna.

Proč k odložení dochází? Nejvíce se to děje v situacích, kdy spolurozhodovatelé nejsou naladěni na společnou strunu.

Představte si situaci – v místnosti sedí 5 lidí. Majitel problému, majitel rozpočtu a další tři lidé, kteří se k rozhodnutí mají co vyjadřovat. Majitel problému naše řešení chce. Majitel rozpočtu chce svůj problém taky vyřešit. Jen kdyby to ale nestálo tolik peněz... Má spoustu jiných priorit a není si jistý, kam prostředky investovat, aby to přineslo výsledek. Možná se i bojí špatného rozhodnutí. A k tomu sedí v místnosti další tři lidi, jejichž postoj k řešení problému může být jakýkoli. A počítá se.



Pokud se prodejci nepodaří získat ty tři zdánlivě nedůležité hlasy, majitel rozpočtu může cítit nedostatek podpory pro investici a rozhodnutí odloží. To je strategická chyba na straně prodejce a dělá ji hodně lidí. Nevnímají správně skupinovou dynamiku a nechápou, že majitel rozpočtu hledá konsensus. A když ho nedokážu vytvořit, obchod se odkládá. **Úspěšní prodejci proto chápou svou roli nejen jako roli prodejce, ale i jako facilitátora, který potřebuje dovést k souhlasu celou skupinu.** Jak? Tomu se budeme věnovat jinde – na seminářích a workshopech.

 V angličtině mají přísloví: „Content is the king.“ Tedy – obsah je králem. Můžete se usmívat a dělat „opičky“ okolo, ale když to, co říkáte, nedává zákazníkovi smysl, stejně si to nekoupí. Důležité je, že zákazník musí vidět **přínos** vaší nabídky PRO SEBE. Nezajímají ho přínosy pro typického zákazníka. Zajímá ho, jestli **vaše nabídka** vyřeší **jeho problém** a **posune ho blíž k cíli**. A pokud o schválení obchodu spolurozhoduje víc lidí, **je potřeba získat na svou stranu všechny**.



Další zdroje:

Mark Powell – Jak otevřít a uzavřít prezentaci

https://www.youtube.com/watch?v=YL_FJAOfgQ

Herout.net – Jak zakončit prezentaci

<http://www.herout.net/blog/2012/04/jak-zakoncit-prezentaci/>

19. MIMIKA A OČNÍ KONTAKT



Oči jsou brána do duše. A tvář jejím zrcadlem. Jak toho využít při prodeji?

Když prezentujeme, většina publika se nám dívá do obličeje. I když některé z mých kolegyně mají jiné zkušenosti. 😊 Mimika a oční kontakt jsou tedy klíčové pro navázání kontaktu a dialogu s publikem. V téhle kapitole si řekneme, **jak s očima a tváří pracovat, abychom podpořili náš cíl – prodat.**



Udělejte si malé cvičení:

Postavte si v kanceláři vedle telefonu kosmetické zrcátko. A vždycky při telefonování se do něj dívejte. Uvidíte, co všechno se dá z vaší tváře vyčíst, i když si myslíte, že se vyjadřujete diplomaticky.

Oční kontakt nás spojuje s posluchačem a buduje důvěru.


Hlavní zásady zní:

- **Držte hlavu zpříma**, nenaklánějte ji na stranu. Člověka, který hlavu naklání na stranu, většinou vnímáme jako toho, který nás poučuje, povyšuje se nebo není upřímný.
- **Z našeho výrazu ve tváři**, z jednotlivých mimických gest i mikrovýrazů **pozná posluchač hodně o tom, co si myslíme o něm i o tématu.** Nejlepším způsobem je přistupovat k lidem s úctou a respektem. A opravdu si lidí vážít. Oni to na nás poznají.
- Pokud s námi někdo nesouhlasí, pokládá nám obtížné otázky, i tak je potřeba si ho vážít. Každý má právo na svůj názor. **A pokud chci, aby druzí respektovali můj pohled na věc, musím já respektovat ten jejich.**

- U skupin větších než 4–5 lidí **udržujte oční kontakt s jednou osobou 2–5 sekund**, pak přejděte s pohledem na další. **Rozděľujte svou pozornost rovnoměrně mezi všechny posluchače.**
- Když je mezi lidmi, jimž prezentujete, **osoba nadřizená ostatním** nebo osoba, která bude dělat rozhodnutí, pak jí můžete věnovat **víc pozornosti**. Ale i tak nezapomínejte na zbytek lidí.
- U větších skupin (zhruba nad 20 lidí) si můžete **posluchače v místnosti rozdělit do několika skupin** a svou **pozornost rozdělíte mezi ně**.
- Vždycky se dívejte do očí jednomu člověku. Jednu myšlenku (2–3 věty) říkejte jedné osobě, pak přejděte pohledem na další. **Pokud budete „jezdit“ pohledem po lidech v místnosti, nenavážete hlubší kontakt s nikým.**
- Pokud se vám někdo nechce dívat do očí, může k tomu mít důvod. **Respektujte to.**
- Když chcete **zvýraznit změnu tématu, změňte cíl svého pohledu.**
- Pevným pohledem do očí vašich posluchačů ukážete, že **věříte sobě i tomu, co říkáte.**
- Při prezentaci **sledujte řeč těla** a míru zaujetí posluchačů. Sledují vás? Zajímá je to? Objevila se náhlá reakce na něco, co jste řekli?
- Nerozumíte-li neverbální odezvě publika (když se chovají „nějak divně“ a vy nevíte proč), **zeptajte se.**
- Chcete, aby se na vás posluchači usmívali? **Začněte s úsměvem sami!** 😊

Člověk se denně ocitá v situacích, kdy na druhé nějak reaguje a oni reagují na jeho reakci. Čím víc tyhle drobné, často nevědomé pochody pochopíme, tím víc máme pod kontrolou dojem, který na druhé děláme.


Práce na mimice je běh na dlouhou trať. Na jedné straně je potřeba, abychom si vytvořili správný postoj k sobě i k druhým. Pak jsou emoce, které se nám přirozeně objevují v obličejí, pro druhé jasné, pochopitelné a důvěryhodné. Na druhé straně to chce spoustu experimentování, objevování a sebereflexe.

 A ještě jedno cvičení na závěr:

Pusťte si nahlas hudbu, kterou máte rádi. Stoupněte si k tomu před zrcadlo a představujte si, že dirigujete kapelu nebo orchestr, který tuto hudbu hraje. Představujte si, že dáváte rukama a výrazem celého těla pokyny jednotlivým hudebníkům, jak mají hrát. Zda hlasitěji, rychleji, teď ztišit....

Pak si představujte, že dirigujete skutečně velký orchestr a musíte dělat skutečně velká gesta, aby vás viděli i hudebníci v zadních řadách. Nebojte se dělat velká gesta.

 **Když zvládnete velká gesta, ubrat vždycky můžete. Stejně jako Usain Bolt dokáže běžet pomalu. 😊**

 Další zdroje:

Ethos3 – 5 tipů, jak dělat mimiku při prezentaci

<http://www.ethos3.com/2009/12/5-facial-expression-tips-when-giving-a-presentation/>

Totalcommunicator.com – Řeč těla

http://totalcommunicator.com/body_article.html

Artofcommunicating.com.au – 20 tipů pro výrazy řeči těla

http://www.artofcommunicating.com.au/public_speaking%20tips/body_language_expression.html

Kathy McAfee – Co dělat s rukama a jak se tvářit u prezentace

<https://www.youtube.com/watch?v=Jf2S8hOMWpk>

20. RUCE A GESTA



Jak postavit rukama základ vaší prezentace

Jednou jsem byl na prezentaci, kde nějaký manažer představoval výsledky své firmy. A mluvil o tom, že za poslední čtvrtletí jejich výsledky stagnovaly. A přitom pravou rukou udělal (zřejmě podvědomě) vodorovnou čáru, která se v polovině prudce zlomila dolů. Tím bezděky řekl víc, než chtěl.

Když chceme komunikovat úspěšně, je potřeba si na tyto věci dávat pozor.

Jestliže váš **obličej buduje vztah a důvěru posluchačů** k vám, pak vaše horní polovina těla a **hlavně ruce budují vztah posluchačů k tématu**.

Pamatujte, emoce otevírají cestu racionálním argumentům. Když si nezískáte emoce posluchačů, nebudou o výhodnosti vaší nabídky ani uvažovat.

Tím, jak (přirozeně) gestikulujete, dokážete nasměrovat pozornost publika tam, kam potřebujete. Ke klíčovým argumentům nebo k těm číslům na promítacím plátně, kam potřebujete, aby se posluchači dívali. Pokud je emocionálně nezaujmete, budou sice pořád sedět na těch samých židlích, ale budou v myšlenkách úplně někde jinde.

Podle toho, jak stojíte a jaká používáte gesta, posluchači poznají, jestli jste v pohodě. **A když jste vy, pomůže to i jim – a budou taky v pohodě.** 😊

- Základní gesto je **pohyb rukou s otevřenou dlaní**.
- Pěst používejte jen **výjimečně**.
- Neukazujte na posluchače prstem. Když už na někoho potřebujete ukázat, pak **všemi prsty, tedy rukou s otevřenou dlaní**.

- Pokud chcete předvést nadšení a zaujetí, **volte gesta o stupeň víc intenzivní**, než je vám v tu chvíli přirozené. Přitáhnete tím pozornost. (Ale nepřehánějte to do teatrálnosti. Ta rychle unaví a navíc přijdete o důvěru.)
- Zdůrazňujte **klíčové myšlenky, klíčová slova**.
- Představujte si, že svou myšlenku sdělujete přátelům a že chcete prezentaci oživit, abyste přitáhli jejich pozornost. To vám pomůže se do prezentace trochu více „položít“ a zapojit emoce.
- Představujte si, že danou myšlenku sdělujete **jen jedné osobě**. Té v publiku, které se právě díváte do očí. Tak budou i vaše gesta přirozená.
- Když ukazujete na flipchart nebo na prezentaci na promítacím plátně, **nebojte se ukázat celou paži**. Tím zdůrazníte pokyn a doslova pošlete mysl posluchačů tím směrem, kterým potřebujete.
- Jestliže máte možnost, **nahrajte si svou prezentaci na video** a podívejte se, co děláte a jak. A co byste příště měli dělat jinak.
- Jestli nemáte možnost se nahrát, **zkoušejte prezentovat** třeba alespoň doma **před zrcadlem**.



Podívejte se na řeč dirigenta Benjamina Zandera na TEDu – https://www.ted.com/talks/benjamin_zander_on_music_and_passion?language=cs#t-186681. Je tam krásně vidět, jak svou vášeň pro klasickou hudbu dává najevo nejen hlasem, ale i gesty. Je ukázkové, jak podtrhuje pohyby rukou to, o čem mluví, jak umí přitáhnout pozornost. Všimněte si, jak mluví i jiní dirigenti. Mají většinou velmi zajímavou gestiku. Je to vlastně jejich práce – komunikovat pohyby rukou, jak má orchestr i jednotlivé skupiny nástrojů hrát. A dokážou gesty sdělit mnoho informací – potřebnou změnu tempa, hlasitosti, intenzity, nálady...

Možná nebudeme mít tak bohatá a výmluvná gesta jako Benjamin Zander. Možná bychom dokonce působili nepřirozeně. Budeme-li si ale cíleně dávat pozor na naše gesta a **zkoumat hranice**, pak zjistíme, že jsme schopni tyto **hranice posouvat** a být díky gestům pochopitelnější a tím **přesvědčivější**.



Další zdroje:

Carl Kwan & Liam Lusk – Jak se naučit gesta rukou při prezentaci

<https://www.youtube.com/watch?v=AGyCY6ZDBBk>

Steve Bavister – Co dělat s rukama, když prezentujete

<https://www.youtube.com/watch?v=ooOQQOQdhH8>

BananaMana.com – Co dělám s rukama, když prezentuji

<https://www.youtube.com/watch?v=STkFEYPmb14>

Ovient – Řeč těla

<https://www.youtube.com/watch?v=J6PYYkfZTII>

21. TĚLO A POHYB V MÍSTNOSTI



Jak dát svým nohám cíl

Když jsem začínal s prezentováním, znervózňovalo mě, že je úroveň očí publika mnohem níž než moje. Tak jsem se to snažil vyrovnat tím, že jsem prezentoval v mírném předklonu. Připadalo mi, že jsem tím posluchačům blíž. Ale pak mi jeden kolega předvedl, jak u toho vypadám. Připadalo mi to tak komické, že si na to od té doby dávám velký pozor. 😊

Správný postoj a pohyb po místnosti **odávají prezentaci dynamiku a přitahují pozornost publika**. A navíc mi vzpřímený postoj umožňuje dobře dýchat a tím i dobře pracovat se stresem.

- Nohy mají být **ve velmi mírném rozkroku**, maximálně na šíři ramen.
- U prezentace **stojím na obou nohách**, váhu mám na přední části chodidel. To dodává mému postoji **dynamiku a sílu**.
- Podvědomě vnímáme fyzickou sílu prezentujícího. Máme větší tendenci věřit lidem fyzicky silným (když nemluví hlouposti nebo očividně nelžou), protože je vnímáme jako silné a důvěryhodné vůdce.
- **Pohyb odává prezentaci život**. Pohyb před publikem ale potřebuje mít účel, jinak vypadá mluvčí „divně“. Co může být takovým účelem při prezentaci? Přece sdělení informace. Navážu oční kontakt s jedním člověkem a udělám směrem k němu 1–2 kroky. Pak přesunu pohled na někoho jiného a udělám 1–2 kroky k němu. Platí u toho to samé jako v kapitole o očním kontaktu – jedné osobě sdělím jeden kousek informace, pak přesunu svou pozornost na dalšího člověka.

- **Krokem směrem ke konkrétnímu posluchači a současným očním kontaktem dávám tomuto člověku pocit, že teď mluvím pro něj a prezentace se stává mnohem osobnější.**
- Posunem k plátnu můžu naopak všechny posluchače upozornit na to, co na něm ukazují.
- Pokud přecházím od jednoho tématu k dalšímu, zdůrazním to tím, že **přejdou na jiné místo.**
- Pokud prezentuji několik bodů pohledu (např. pohled marketingu a pohled financí), pak takhle rozdílná stanoviska mohu znázornit tím, že o každém z bodů **mluvím z jiného místa.**
- Jako mluvčí jsem zodpovědný za to, že si udělám „životní prostor“. **Odstráním tedy všechny překážky, které mi brání v pohybu nebo které brání publiku, aby mě vidělo.**
- Vždycky stojím **otočený rameny k posluchačům.** Někdy se ale můžu otočit určitým směrem, pokud tam chci zaměřit pozornost publika. Občas se také mohu obrátit k lidem, kteří jsou na okraji publika, abych navázal kontakt i s nimi.
- Když potřebuji přečíst něco z plátna (např. citát), snažím se přejít k okraji publika a **dívat se na plátno společně s nimi.** Tím se vyhnou tomu, abych se k lidem otáčel zády.
- Ženy často při prezentaci stojí se zkříženými nohama. Prý se tak doporučuje stát modelkám, aby se zvýraznily jejich křivky. Při byznys prezentaci to ale nemusí být zrovna to, co chce prezentující žena zdůraznit. 😊

Na jednom koučovacím semináři jsme měli za úkol se ve dvojicích krátce představit a pak si říct, jaký první dojem jsme na sebe udělali a proč. Několik lidí mi řeklo, že si budu odstup a že jim to nebylo úplně příjemné. Když jsem zjišťoval, co se stalo, přišel jsem na to, že jsem se při potřesu rukou mírně odtáhl a oni to zaregistrovali. A přitom bylo důvodem to, že jsem neměl brýle na čtení, které nosím, a při podávání ruky jsem viděl jejich obličej rozmazaně. A abych mohl zaostřit, musel jsem trošku poodstoupit. To oni ale nevěděli a vysvětlili si to jako odtazitost.



Pozice našeho těla a způsob, jakým se pohybujeme po místnosti, o nás říká mnoho. Proč nevyužít evoluční psychologii k vytvoření důvěry a k úspěšnému prodeji?



Další zdroje:

Young Markets – Pohybovat se či nepohybovat, když prezentujete

<https://youngmarkets.wordpress.com/2012/10/10/to-move-or-not-to-move-when-presenting/>

Speakingaboutpresenting.com – 9 způsobů, jak pracovat s prostorem při prezentaci

<http://www.speakingaboutpresenting.com/delivery/9-ways-space-presentation/>

George Torok – Pohyb, směr a jak „umísťovat myšlenky“

<https://www.youtube.com/watch?v=S4fXfNGvfpl>

Jess Todtfeld – Pohyb a místnost

<https://www.youtube.com/watch?v=JBLGt7FB2Ng>

TJ Walker – Jak se pohybovat při prezentaci

<https://www.youtube.com/watch?v=Yix8FKMS8x0>

22. HLAS



Jak mluvit nahlas a neznít urputně

Hlas je dalším důležitým prvkem, který ovlivňuje vaši důvěryhodnost jako řečníka a přijetí vaší řeči publikem. **Na lidi působí tón hlasu, jeho výška, rychlost, melodika, hlasitost, jasnost výslovnosti a další.** Jako celek ukazují tyhle faktory postoj mluvčího k tématu i sama k sobě (jestli si věří, nebo ne). V téhle kapitole si ukážeme, jak to udělat, abyste **umocnili účinek svých slov.**

- Dobrý řečník s hlasem pracuje. **Mění tón, výšku, hlasitost i tempo řeči,** aby přitáhl pozornost a zdůraznil klíčová fakta.
- Pokud už nahlas mluvíte, **můžete zaujmout pauzou,** snížením hlasitosti, nebo dokonce šepotem.
- Mluvte vždycky „z plných plic“. Nadechněte se do břicha a zpevněte bránici. To dodá vašemu hlasu znělost.
- Nadechněte se znovu, i když máte třeba ještě polovinu kapacity plic. Znovu „do plných plic“ a pořád si dávejte pozor, abyste tlakem bránice zvětšovali tlak vzduchu v plicích.
- Zkuste si najít (alespoň na pár lekcí) **herce nebo hlasového pedagoga.** Vzpomeňte si na film *Králova řeč*, kde učitel řeči pomáhá následovníku trůnu s jeho mluveným projevem.
- **Mluvte trochu hlubším hlasem,** než jste normálně zvyklí. Dodá vám to důvěryhodnost i sebedůvěru.
- Důležité myšlenky je třeba **zopakovat,** aby si jich publikum všimlo a aby si je zapamatovalo.

- Někteří lidé mluví příliš rychle, těch ale moc není. **Pro většinu lidí platí – mluвьте rychle, to dodá vaší řeči dynamiku a zajímavost.** Ale každých zhruba 30 sekund (3–5 vět) udělejte krátkou pauzu (2–3 sekundy) na nádech. Tím zároveň umožníte posluchačům, aby si srovnali myšlenky.
- Při prezentaci mějte po ruce vodu a pravidelně si svlažujte hlasivky.
- Důležité prezentace si nacvičujte nanečisto NAHLAS. Lépe si je zapamatujete a budete cítit víc sebedůvěry.



Můžete použít následující říkadla pro procvičení mluvidel:

Crnky brnky vlky plky
Crnky brnky vlky plky

Figaro Figaro

Popokatepetl

Kolouch, kohout s mouchou mnohou
s hloupou chloubou, houpou nohou
plovou dlouhou strouhou ouzkou
chroupou oukrop s pouhou houskou.

Před potokem pět kopek konopí,
za potokem pět kopek konopí,
tak pokopete-li mi to pole nebo nepokopete-li mi to pole.

A to mám pracovat na tom nejneobhospodařovatelnějším pozemku.

V Londýně u lorda Donalda
dávali lahodné bledule.
Hladoví blondýni
lepili okolo loudavě cedule.

Je Olivier olivrejovaný nebo je Olivier neolivrejovaný.
Není-li Olivier olivrejovaný, musíme Oliviera olivrejovat.

Přeskoč přesně přes přespolní překážku na příštím úseku.



Pokud máte sklony k brebentění a šumlování, jsou taková říkadla velmi dobrým řešením. Stačí 1x každý den a trénovat celý měsíc, a pak kdykoli před důležitou prezentací. **Ať chcete, nebo ne, když vám není rozumět, nedoženete to ani gesty, ani sebevědomým postojem.**



Další zdroje:

George Torok – Prohlub svůj hlas

<https://www.youtube.com/watch?v=ABWXVKY44EY>

Celia – Tipy na bezpečné zvýšení vaší hlasitosti

<https://www.youtube.com/watch?v=oGkt7DXCqyY>

Earl Sky – Projekce hlasu

<https://www.youtube.com/watch?v=wviSfTGOc-U>

Ruth Sherman – Metoda rytmu

<https://www.youtube.com/watch?v=99eoXeCwBCM>

Rychlost řeči a pauzy

<https://www.youtube.com/watch?v=AWbkAboFsTQ>

Michael Trigg – Výška hlasu a intonace

<https://www.youtube.com/watch?v=QgCo50soqOQ>

23. ZVLÁDÁNÍ STRESU A TRÉMY



Co dělat, když se vám roztřesou kolena?

Většina lidí, kteří neprezentují často, má při prezentaci trému. Svírá se jim žaludek, mají pocity úzkosti a černo před očima. Berou nervozitu před vystoupením jako nepřítele a snaží se ji porazit. To ale není efektivní.

Tréma sama o sobě není špatná; pokud je jí správné množství, pomáhá nám se soustředit.

Klíčem tedy je udržet trému na uzdě. Jak na to?

- **Příprava nám dodá pocit sebejistoty.** To, že znám svoje informace, svou prezentaci; vím, co chci říct, a vím, jak asi uvažují posluchači a na co se mě budou ptát.
- **Představujte si úspěšnou prezentaci.** Představujte si, jak se zájmem a zaujetím v hlase předkládáte argumenty, posluchači pozorně poslouchají, pokyvují hlavami a pak se ptají na další věci.
- **Nacvičte si prezentaci s veškerou technikou a pomůckami,** které budete používat. Když to jen trochu jde, prohlédněte si místnost, ve které budete hovořit.
- Pokud se chystáte prezentovat na technice, kterou nemáte pod kontrolou (třeba někde na neznámém místě u klienta), **připravte si záložní variantu** pro případ, že by nefungovala (např. handouty, kdyby nejel dataprojektor).
- **Představte si 3 nejnepříjemnější otázky, které byste mohli dostat, a dobře si na ně připravte odpovědi.** To vám dodá klid.

- Věnujte dost času nácvičku prezentace. Tím nemyslím přípravě slajdů a informací, ale mluvené části a gestům. **Mluvte u přípravy nahlas.**
- Představujte si před sebou posluchače a prezentaci jim říkejte. Někdo to dělá v duchu: „Teď budu mluvit o tom..., pak o tom... a pak o tom...“ NE: Z vašich úst musí znít **nahlas** slova, která budete **skutečně říkat**, např.: „Dobrý den, děkuji za vaše pozvání. Rád bych vás dnes seznámil s...“
- Vraťte se k tipu **dýchat zhluboka do bránice**. Pokud to neumíte, dejte si někde pár lekcí jógy nebo si najděte hlasového pedagoga nebo herce.
- **Seznamte se alespoň s několika posluchači ještě před prezentací** (když je to možné). A pak se k nim obraťte. Uvidíte, že vás to uklidní.
- Před prezentací se **protáhněte**, předklon, předpažení, vzpažení.
- Pokud praktikujete meditaci nebo autogenní trénink, **dejte si několik minut soustředění**.
- Některé zdroje doporučují nedívat se lidem do očí, ale třeba na čelo nebo na stěnu za posluchače. Můžete to vyzkoušet, já s tím ale nemám dobré zkušenosti. **A myslím, že posluchači poznají, jestli jste s nimi navázali oční kontakt a mluvíte „s nimi“, nebo jen „na ně“, nebo dokonce „za ně“.**
- Vědomě trochu **přehánějte gesta**. Soustředění na pohyb vás uklidní.



Klíčem k úspěchu při prezentaci je tedy **vědět, čeho chci dosáhnout**, věřit si a **zhluboka dýchat**. A pak to nechat osudu. 😊

Vyzkoušet v praxi si to můžete jednoduše, pokud navštívíte <http://www.toastmasters.cz/>.



Další zdroje:

Wikihow.com – Jak překonat trému

<http://cs.wikihow.com/Jak-překonat-trému>

Speakingaboutpresenting.com – Jak vypadat autoritativně

<http://www.speakingaboutpresenting.com/delivery/look-authoritative/>

Viktor Dvořák – 15 rad, jak překonat trému

<http://members.chello.cz/malovec/Patnactrad.htm>

Sylvie Verleye – Strach a stres při prezentaci

<https://www.youtube.com/watch?v=ryXOW1QS0ZM>

24. VYTVOŘENÍ ATMOSFÉRY A NAVÁZÁNÍ KONTAKTU



Jak si z publika udělat příznivce?

Atmosféra prezentace je „něco“, co ovlivňuje nás i publikum. Můžeme tím **získat, nebo naopak ztratit cenné body**, ať už jsme charismatickými řečníky, nebo teprve začátečníky. Pojdme se podívat, jak na to.

Vytvoření příznivé atmosféry v místnosti je potřeba plánovat ještě ve fázi přípravy. Nejvýznamnějšími faktory, kterými ji mohu ovlivnit, jsou:

- úroveň osvětlení
- teplota
- úroveň hluku v místnosti
- zařízení a výzdoba v místnosti (např. květiny)
- jestli a jaké podávám občerstvení
- uvítání a oslovení
- úroveň mé znalosti potřeb a prostředí publika a další.

Jak tedy vytvořit co nejlepší atmosféru?

Kromě toho, že zajistíte fyzicky příjemné prostředí (teplota, úroveň osvětlení a hluku), **je výhodné udělat** následující:

- **Mluvte tak, aby vám posluchači rozuměli.** Nepoužívejte žargon a odborné výrazy, když se v nich posluchači nevyznají.
- **Reagujte na neverbální podněty publika.** Mluvíte moc rychle nebo potichu? Je jim zima? Táhne jim za krk? To všechno poznáte z neverbálních signálů.
- **Odpovídejte na otázky v průběhu prezentace,** pokud je to jen trochu možné. Zvláště v prodeji si nedokážu představit situaci, kdy bych oznámil, že na otázky budu odpovídat až na konci.

- **Buďte zdvořilí ke všem**, i když třeba mají dotazy, které vám připadají hloupé.
- **Zapojte do prezentace publikum.** Pokládejte otázky. Komentujte jejich neverbální odpovědi („Vidím, že většina z vás přikyvuje.“).
- **Vystupujte neformálně**, pokud to jde. Ale nenutte publikum do neformální nebo žoviální komunikace, když na to nejsou zvyklí. Velké konzervativní firmy a zvláště státní správa preferují spíš formálnější styl, mladé firmy z digitálního světa jsou naopak velmi neformální.
- Když to možnosti dovolují, **buďte první v místnosti** a vítejte všechny příchozí. Pokud to nejde, zvažte, jestli je aspoň možné se po vstupu do místnosti každému přítomnému osobně představit a potřást mu rukou.



Asi každý ví, že ve fotbale mají **domácí výhodu před hosty**. Proč? Protože hrají před domácím publikem. Čím víc si umíme ze svého publika udělat při prezentaci to „domácí“, **tím víc si budeme věřit** a tím větší máme šanci na úspěch.



Další zdroje:

LE.ac.uk – Vytvořte kontakt se svým publikem

http://www.le.ac.uk/oerresources/ssds/presentationsskills/page_16.htm

25. ZVLÁDÁNÍ OTÁZEK A NÁMITEK



Jak reagovat na „hloupé otázky“?

Při prodeji můžeme téměř s jistotou počítat s tím, že se **zákazník bude ptát**, může projevovat nedůvěru k našim informacím nebo něco namítat proti našim argumentům. Pokud v tomhle okamžiku začneme bojovat, tj. přejdeme do obrany, nebo naopak do protiútoků, vyvoláme spor a hrozí, že ztratíme důvěru. To všechno může mít vliv na úspěch našeho prodeje. **Jak se naučit adekvátně zareagovat?** To si procvičíme v téhle kapitole. 😊

První zásada je **nereagovat zbrkle, ale s rozvahou**. Působí dobře, když 1–2 vteřiny mlčíme; můžeme u toho pokývat hlavou na znamení toho, že respektujeme dotaz a zvažujeme odpověď. Okamžitá odpověď snižuje důvěru v kvalitu odpovědi. A ono to tak je. Když reagujeme hned, „jedeme po povrchu“ a odpovídáme bez zvážení hlubšího smyslu otázky. Takže doporučuji využít 1–2 vteřiny k tomu, abychom se zamysleli: **„Proč se ten člověk takhle ptá? Co je ve skutečnosti jeho problém?“** A tomu uzpůsobit odpověď.

Další zásada je, že neexistují hloupé otázky. Každá otázka je legitimní. Na cokoli se zákazník ptá, vždycky se ptá proto, aby zjistil něco, co ho zajímá.

Samozřejmě že někdy cítíme z otázky osten nesouhlasu nebo kritiky. Některé námitky se tváří jako otázky. Například dotaz: „A jak jste na to proboha přišel?“ je pravděpodobně spíš námitkou.

Jaký je rozdíl mezi otázkou a námitkou? Poznáme to podle neverbální komunikace a tónu hlasu.

Člověk, který pokládá otázku, hledá informace.

Člověk, který pokládá námitku, vyjadřuje nedůvěru v to, co mluví říká.

I když se to může tvářit jako otázka, např.:

- Jak víte, že to bude fungovat?
- A kdo to vymyslel?
- A co budeme dělat my?

Po dobu, co se tazatel ptá, s ním udržuji oční kontakt. V průběhu odpovědi naopak většinu svého kontaktu věnuji ostatním, s tazatelem udržuji oční kontakt jen do té míry, abych se ujistil, že je spokojený s mou odpovědí. Výjimkou může být situace, kdy je tazatelem člověk, který rozhoduje o přijetí mé nabídky.

Odpověď na otázku

1. Ověření mého pochopení, na co se tazatel ptá

Kdybych otázce dobře neporozuměl a vlastně odpovídal na něco jiného, mohl by to tazatel brát jako vyhýbání se odpovědi a mohl by se naštvat.

Ověření vypadá např.: „Pokud vám rozumím dobře, jde vám o to, jak rychle se vám vložená investice vrátí, je to tak?“

Pokud si mohu být **skutečně** jistý, že je otázka jasná, mohu se i rozhodnout, že nemá smysl ztrácet čas ověřováním.

2. Odpověď

Když prezentuji např. změnu procesů a neprodávám jasně definovaný produkt nebo službu, mohu přehrát otázku na publikum, např.: „Jaké s tím mají zkušenosti ostatní?“

3. Ověření, jestli jsem odpověděl na otázku tazatele

To je důležité, zvláště pokud jsem otázku přehrál na posluchače. Tazateli nemusí být názory ostatních jasné nebo chce slyšet i názor prezentéra. Zeptám se např.: „Odpověděl jsem na vaši otázku?“ nebo „Máte všechny informace, které jste potřeboval?“

Odpověď na námitku

Je důležité zůstat v klidu a respektovat člověka, který námitku vznáší. Nemá smysl se bránit. **Přechod do obrany potvrdí tazateli i zbytku publika, že tazatel „uhodil hřebíček na hlavičku“.**

Námítky mohou být různých druhů:

- námitka **na cenu** – zákazníkovi se vaše nabídka zdá drahá
- námitka **na hodnotu** – zákazník má pocit, že pro něj vaše nabídka nepřináší hodnotu – „že potřebuje dopravit z bodu A do bodu B, ale nepotřebuje Mercedes“
- námitka **na schopnost** – zákazník má pocit, že nemůžete dodat to, co slibujete – nemáte tu schopnost.

Nejdříve doporučuji tvářit se, jako by daný člověk kladl faktickou otázku, a odpovědět na ni fakticky.

Pokud to nepomáhá, druhá možnost je postupovat následujícím způsobem:

1. zjištění kontextu
2. otázky
3. ověření, že zákazníkovi rozumíme
4. vysvětlení/řešení
5. potvrzení, že zákazník je spokojen s odpovědí.

A teď jednotlivé body podrobněji:

1. Zjištění kontextu

Než se začnu ptát, je prospěšné zjistit, „odkud vítr vane“. Nejlépe vyzváním: **„To je zajímavé. Řekněte mi o tom víc.“** Tenhle krok je důležitý, protože nám umožňuje zjistit, co doopravdy tazatelí vadí. Velmi často je totiž první otázka/námítka jen zástěrkou nebo přípravou pro uvedení skutečného problému.

2. Otázky

Ptejte se otevřeně, abyste zjistili charakter problému a jeho klíčové parametry. Naslouchajte odpovědím. Když to vypadá, že neposloucháte a místo toho si už připravujete odpovědi, snižujete svou důvěryhodnost.

Nepředpokládejte, že znáte celý problém a tudíž i odpověď.

Nedělejte z téhle fáze ani křížový výsledek. Zachovávejte přátelskou atmosféru v místnosti. K tomu potřebujete přátelský vztah s tazatelem i zbytkem publika. Vaším cílem je přece prodat – ať už zboží, službu nebo myšlenku.

3. Ověření, že zákazníkovi rozumíme

Pokud se domníváte, že už znáte podstatu problému, musíte si to s tazatelem ověřit. Jak? Tím, že **shrnete jádro problému**, jak mu rozumíte, a **zeptáte se, jestli to tak opravdu je**.

„Takže jestli vám dobře rozumím, obáváte se navýšení pracnosti zpracovávání zakázek v průběhu instalace našeho systému. Je to tak?“

4. Vysvětlení/řešení

Teď můžete vysvětlit svůj postoj nebo navrhnout řešení.

5. Potvrzení, že zákazník je spokojen s odpovědí

Cílem potvrzení je **ověřit si s tazatelem, jestli jeho otázka nebo** námitka byla **zodpovězena k jeho spokojenosti**. Může se stát, že tazatel není spokojený s faktickou situací (například můj výrobek nemá takové parametry, jaké by si tazatel přál). Je ale na mně jako na prodejci, abych jeho otázku uvedl do kontextu a minimalizoval negativní dopad své odpovědi.

Pokud vím, že můj výrobek nebo služba nedosahuje očekávání tazatele, asertivně a s klidným hlasem mu to po pravdě řeknu. Nedoporučuji lhát ani zastírat. Pravda vás dřív nebo později doběhne.

Tenhle postup můžete samozřejmě v případě potřeby zkrátit nebo upravit. Cílem je dostat si do krve, že je často lepší neodpovědět na otázku přímo, ale zjistit, „odkud vítr vane“ a s tím související podrobnosti.



Když dovedeme uspokojivě reagovat na otázky a námitky, dokážeme tím, že si **opravdu věříme**. A to je základ toho, aby nám mohli **důvěřovat naši zákazníci**. Vždyť kdo by věřil někomu, kdo si sám nevěří?



Další zdroje:

Ljlseminars.com – Otázka a jak ji zvládat

<http://www.ljlseminars.com/question.htm>

proedgeskills.com – 7 strategií, jak zvládat obtížné otázky

http://www.proedgeskills.com/Presentation_Skills_Articles/difficult_questions.htm

James Sweetman – Zvládání otázek

<http://www.jamessweetman.com/2013/03/handling-questions/>

Artur Pivovarov – Jak zvládat otázky

<http://www.slideshare.net/ArturPivovarov/unit-8-12763217>

Businessballs.com – Clean Language / Čistá řeč

http://www.businessballs.com/clean_language.htm

Marshall Rosenberg – Nenásilná komunikace

<https://www.kosmas.cz/knihy/216396/nenasilna-komunikace/>

Sales.about.com – Jak zvládat námítky v šesti krocích

<http://sales.about.com/od/salesbasics/ht/How-To-Handle-Objections-In-Six-Easy-Steps.htm>

26. POMŮCKY A MATERIÁLY



Škola hrou v prodeji

Pomůcky nám mohou hodně pomoci **přitáhnout a udržet pozornost publika** i zvýšit míru jeho **porozumění a zapamatování**. V téhle kapitole si řekneme, jak efektivně používat ty nejběžnější z nich.

V rámci byznys prostředí máme řadu nástrojů, které můžeme použít jako nositele základní informace:

- Powerpoint, Keynote
- Prezi
- Flipchart, whiteboard (bílá mazatelná tabule), storyboardy
- Handouty (tištěné materiály, které účastníkům rozdáváme před, v průběhu nebo po prezentaci)
- Vzorčky, ukázky.

Monolog nikdy nikoho nepřesvědčil.

Pokud chcete přesvědčit, musíte zahájit dialog.

Ukazování letáků či předpřipravených powerpointů taky nemá velkou přesvědčovací schopnost. Napadlo vás někdy, proč se každý pojišťovák vyptává a pak vám hned na papír před vámi maluje, jak jeho životní pojistka pomůže splnit všechny vaše sny? Protože to funguje!

A u prezentace je to stejné.



Je potřeba navázat dialog a v průběhu dialogu dospět k řešení nebo odpovědi.

Pro dosažení maximálního efektu je zapotřebí se **náležitě připravit** a **použití pomůcek dobře promyslet a nacvičit**. Musíme zvážit, čeho konkrétně chceme prezentací dosáhnout (chceme dosáhnout podepsání objednávky, nastartování interní diskuse nebo nějaké jiné konkrétní změny?) a pro tenhle účel vybrat tu optimální pomůcku.



Tipy k používání prezentačních nástrojů:

- Ne víc než **jedno téma na stranu/slajd**.
- Každá strana musí mít **nadpis**. Jinak se publikum ztratí.
- **Přizpůsobte vzhled kultuře zákazníka**. Barevnost, styl obrázků atd. Tradovalo se například, že před lety firma Coca Cola „vyhazovala“ všechny dodavatele, jejichž prezentace byly laděné do modré barvy. Modrá je totiž barva Pepsi. Výhodu prvního dojmu prý měli dokonce ti potenciální dodavatelé, kteří přišli v růžových košilích.
- Používejte písmo, které je **čitelné i z dálky**.
- **Obrázky mohou podtrhovat informaci**. Pokud jsou ale příliš výrazné, strhávají na sebe pozornost.
- **Vyzkoušejte si techniku** dopředu. I mně se staly neuvěřitelné příhody s technikou. *Vzpomínám, jak mě jednou na začátku tréninku polil pot, když jsem zapnul notebook a na obrazovce se místo prezentace objevily krásné kontrastní zeleno-růžové pruhy. Naštěstí si všechny soubory zálohuji na cloudu, takže jsem zvládl pouze s několikaminutovým zpožděním pokračovat s vypůjčeným notebookem...*
- Mějte vždy připraven **plán B** – technicky i časově.
- Nikdy jen nečtěte, co je na flipchartu/slajdu. **Ukažte přidanou hodnotu!**
- Ke každému slajdu přidejte vysvětlení, historku, kontext, příklad, vlastní zkušenost.
- V powerpointu platí pravidlo 10/20/30 = **10 slajdů, 20 minut, font 30**.

FLIPCHART, NEBO POWERPOINT?

Flipchart

Výhody:

- Umožňuje zaznamenávat **dialog s publikem**.
- Tím publikum zapojuje.
- Umožňuje „parkovat“ témata k pozdější diskusi.
- Vytváří dojem velmi osobní prezentace.
- **Efektivní pro malou skupinu.**

Nevýhody:

- Špatně se přepravuje.
- Musíte se naučit psát čitelně.
- Musíte se soustředit, abyste mluvili k publiku, ne do flipchartu.
- Nedá se „recyklovat“.
- Ztrácí efekt pro větší skupiny (nad 20 lidí).



Tipy:

- Udělejte si poznámky na flipchart tužkou. Vám to pomůže a publikum to neuvidí.
- Vyzkoušejte si **čitelnost z pohledu publika**.
- Pište černě nebo modře.
- Nepište červenou, žlutou ani oranžovou.
- Používejte tiskací písma.
- Na každý list napište nadpis.
- Pokud připravujete flipcharty dopředu, zkontrolujte si, jestli neprosvítají. Když ano, nechávejte čistou stranu mezi dvěma popsanými.
- Jestli předpokládáte, že budete přeskakovat mezi jednotlivými částmi prezentace, označte si jednotlivé části lepíky pro snadnější orientaci.

Powerpoint:

Výhody:

- Snadné použití obrázků a videí
- Snadná „recyklace“ pro další podobné účely
- Snadná prezentace grafů
- **Efektivní pro větší skupiny.**

Nevýhody:

- Může být neosobní.
- Promítaná prezentace může „konkurovat“ prezentátorovi, ten pak ztrácí kontakt.
- Nevhodné pro vytváření dialogu.
- Potřeba vyjadřovat se ve zkratkách.
- Vytváří pasivní jednosměrnou komunikaci.
- Nemožné cokoli vytvářet na místě.
- Špatně se přeskakuje z tématu na téma.



Tipy:

- Poté, co jste vytvořili prezentaci, vyberte jen ty nejdůležitější slajdy.
- Orientační pravidlo – 10 slajdů na prezentaci.
- Používejte velký font – 30.
- Nejlepší animace jsou žádné nebo nenápadné.
- Kromě powerpointu taky rozdejte tištěné materiály.
- V průběhu diskuse nastavte černou obrazovku.

Whiteboard je bílá mazatelná tabule, na kterou se píše mazatelnými fixy. Použití je podobné jako u flipchartu.

Storyboard je vizualizace příběhu (např. filmu nebo reklamního šotu), která je připravená předem a prezentující pomocí ní dokresluje příběh a vytváří v publiku (spolurozhodovatelích/stakeholderech) emoce. Je to velmi účinný prostředek, proto ho často používají reklamní agentury pro prezentaci svých nápadů zákazníkům.

Jako pomůcky nám mohou posloužit taky nejrůznější vzorky výrobků, předměty demonstrující nějaký princip nebo usnadňující pochopení toho, co chce-

me sdělit (např. video Jamie Oliviera na konferenci TED – https://www.ted.com/talks/jamie_oliver?language=cs). Lidé rádi na věci sahají, rádi je drží nebo obrací v ruce. **Nejenže si je mohou prohlédnout se všech stran, ale fyzický kontakt s danou věcí vytváří emoční vztah.** A o to nám, prodejcům, právě jde.



Správné nástroje jsou tedy dalším dílem skládačky, díky které dosáhneme úspěchu při prodejní prezentaci. **Vyplatí se zkoušet a experimentovat!**



Další zdroje:

Mannerofspeaking.org – 10 tipů pro používání pomůcek při prezentaci
<http://mannerofspeaking.org/2011/09/29/ten-tips-for-using-props-in-a-presentation/>

Sixminutes.dlugan.com – Pomůcky při prezentaci
<http://sixminutes.dlugan.com/speech-props/>

Guy Kawasaki – Pravidlo 10/20/30
http://guykawasaki.com/the_102030_rule/

Don McMillan – Příčina úmrtí: Powerpoint
<https://www.youtube.com/watch?v=MjcO2ExtHso>

Study.com – Použití Zobrazení pro prezentéra
<http://study.com/academy/lesson/how-to-present-your-powerpoint-slideshow-annotations-presenter-view-and-navigation.html>

lifhack.org – 10 tipů pro efektivnější prezentaci
<http://www.lifhack.org/articles/technology/10-tips-for-more-effective-powerpoint-presentations.html>

USM.edu – Tipy pro přípravu diskuse při prezentaci
http://www.usm.edu/gulfcoast/sites/usm.edu.gulfcoast/files/groups/learning-commons/pdf/fielding_qa_web.pdf

rethinkingpresentations.com – 3 tipy pro vytvoření interaktivního dialogu s publikem při prezentaci
<http://www.rethinkpresentations.com/3-tips-to-creating-an-interactive-dialogue-with-your-audience-during-your-presentation/>

Charles Greene – 5 tipů, jak zlepšit vaše diskuse s publikem
<http://www.charlesgreene.com/2012/08/5-tips-to-improve-your-qa-sessions/>

Cobalt Communication – Slovo „Ale“
<http://cobaltcommunication.com/but/>

Ken Norman – Tipy pro používání flipchartu
https://www.youtube.com/watch?v=f5Hli_PT6Y4

Sixminutes.dlugan.com – Jak používat flipcharty
<http://sixminutes.dlugan.com/flip-charts-101/>

Presentationstraining.net – Výhody flipchartu
http://www.presentationstraining.net/presentations_training_Paper-Presentations-Advantages-Of-Using-Flip-Charts.htm

Susan Weinschenk – Prodej s pomocí whiteboardu
https://www.youtube.com/watch?v=Cf_lfFq6iqo

27. ONLINE PREZENTACE



Jak prezentovat na konferenčním hovoru

Dnes, v globálně propojeném světě, se čím dál častěji stává, že prezentujete své řešení na **konferenčním hovoru** někomu v úplně jiné části světa. Někomu, koho jste nikdy předtím **nepotkali** a koho často v průběhu hovoru ani **nevidíte**. V téhle kapitole si řekneme, jak na to.

Prezentovat lidem virtuálně má své výzvy:

- **Je to technicky náročnější** (jsou k tomu potřeba určité aplikace).
- **Publikum nevidíte buď vůbec, nebo jen v malém okénku** na obrazovce a tudíž máte velmi malou šanci „číst“ jejich neverbální komunikaci.
- Nevidíte tedy, jestli vás dané osoby **vůbec poslouchají**.

Proto je potřeba se na takovou prezentaci náležitě připravit:

- Zjistit si, **kdo bude na prezentaci a jaká je jejich role**. To je samozřejmě potřeba vědět i před osobním setkáním. Na konferenčním hovoru se to trochu obtížněji vyjasňuje.
- **Kdo konferenci pořádá a na jaké platformě**. Organizaci většinou zařizuje zákazník na platformě, která je v jejich firmě běžná (WebEx, Adobe Connect, Google Hangouts, Skype, Skype4Business nebo jiná).
- Zákazník pak rozešle účastníkům pozvánky s linkem. Doporučuji **vyzkoušet link** (někdy je v pozvánce i zkušební link) **před konáním hovoru**, abyste ověřili, že daná platforma poběží na vašem počítači (nebo jiném zařízení) a že máte aktualizovanou verzi.

- Při prezentaci **je potřeba publikum zaujmout v průběhu prvních 3–5 minut**. Stejně jako při prezentaci živému publiku. A jak na to ve virtuálním prostředí? Nejlepší cestou, kterou znám, je hned zkraje udělat tzv. **poll**, tj. **položit otázku a požádat účastníky, aby vám do chatu napsali odpovědi**. Pokud máte k dispozici hlasovací tlačítka, je to taky velmi dobrá možnost.
- Oproti prezentaci živému publiku **je třeba otázky adresovat konkrétní osobě**. Tj. místo „Jaké máte zkušenosti s takovým řešením?“ se ptát „Rád bych se dozvěděl, jaké máte zkušenosti s takovým řešením. Petře, jaké zkušenosti s tímhle řešením máte ve vašem oddělení?“
- To, že Petra oslovím, a pak otázku pro něj přeformuluji, má ten význam, že:
 - *Petr se bude cítit zodpovědný za to mi odpovědět a pravděpodobně to udělá.*
 - *Vyhnu se tak trapnému mlčení.*
 - *Pokud Petr zrovna přemýšlel o něčem jiném, při oslovení se „probudí“ a uslyší otázku. Pokud bych ho oslovil až po položení otázky, mohl by se cítit trapně a ptal by se: „Eeeee, můžete mi otázku zopakovat?“ ☺*
- **Slajdy** musí být **výraznější, stručnější**. Vaše řeč těla má menší možnost je podpořit.
- Stává se běžnou součástí slajdů na teleprezentacích, že mají ve spodní části **stručné shrnutí a návrh akčních kroků**. To má za následek, že pokud jsou na to lidé zvyklí, už slajdu nevěnují pozornost a čtou rovnou shrnutí. A pokud slajd shrnutí nemá, považují ho za nedůležitý. ☺
- Doporučuji dopředu zavolat člověku, který telekonferenci svolává, a **domluvit se, jak bude hovor probíhat**; jestli mu máte poslat slajdy předem, kdo v nich bude listovat atd. Nejlépe si to vyzkoušet dopředu.



Pokud nejste zvyklí na virtuální prodej při telekonferenci a dostanete na něj pozvánku, doporučuji se na to **řádně připravit**. Ať už se ale připravíte sebeděle, technika občas nezafunguje a je dobré mít **záložní řešení** – telefonní čísla účastníků, nebo alespoň toho, kdo hovor svolává.



Další zdroje:

Fast Company – 10 pravidel pro efektivní konferenční hovory

<https://www.fastcompany.com/1651164/10-rules-effective-conference-calls>

Highfive – Jak zlepšit prodejní schůzky pomocí videokonferencí

<https://highfive.com/blog/how-to-improve-sales-calls-with-video-conferencing/>

Zoom – Tipy na prodej na video konferencích

<https://blog.zoom.us/wordpress/2017/05/17/sales-experts-share-their-video-conferencing-tips/>

Instep – Konferenční hovor v reálném životě

<https://vimeo.com/108899775>

ZÁVĚR



Jak to celé převést do praxe?

Teď víte, jaké jsou prvky úspěšné prodejní prezentace. Část jste už určitě znali a používali, než jste vzali do ruky tuhle knihu. A věřím, že vám přinesla i nové pohledy a informace, o kterých jste dřív nevěděli.

A teď důležitá otázka – co s tím? Jak to všechno převést do života, do praxe?

Poradím vám několik zásad:

- **Zkoušet, zkoušet, zkoušet**

Jedno německé přísloví říká: „Übung macht den Meister“, tedy „Cvičení dělá mistra“. Nemůžete čekat, že po přečtení jakékoli knížky se z vás stane šampión. Mistrovství přichází tím, že danou věc zkoušíte. Desetkrát, stokrát. Pak teprve z vás bude mistr.

- **Přenášet změny do života po malých kouscích**

Jak se říká – mamuta taky nesníte na jedno sousto. Pokud ho chcete spořádat, musíte si ho nakrájet na kousky. Vyberte si vždycky jednu nejdůležitější věc, kterou chcete ve svých prodejních prezentacích změnit, a soustředte se na tu jednu jedinou. A až ji zvládnete, až se vám dostane pod kůži, pak si řekněte, která je ta další nejdůležitější věc, která vám nejvíc pomůže prodat.

- **Příprava**

Před každou prodejní prezentací je potřeba se zastavit a říct si, co je mým cílem a jak ho dosáhnou. A na co se budu v průběhu prezentace soustředit. Stačí jedna věc – dech, postoj, gesta rukou, pevný hlas... A v průběhu prezentace mějte tuhle věc někde vzadu v hlavě a věnujte jí část pozornosti.

- **Reflexe – pozitivní zkušenost**

Po každé prezentaci si řekněte, co vám nejvíc pomáhalo posouvat věci dopředu. I když třeba prodej úspěšný nebyl, zvládli jste určitě něco, co na zákazníka zapůsobilo – vaše sebedůvěra, obrázky v prezentaci, to, jak jste byli připraveni na jejich otázky. Napište si někam poznámku (nebo slibte sami sobě, nebo ještě lépe někomu blízkému), že to příště zopakujete.

- **Reflexe – konstruktivní poučení z chyb**

Po každé prezentaci si taky řekněte, co vás nejvíc brzdilo, co bylo překážkou úspěchu. Chyběly vám detaily rozpočtu, nebyli jste připraveni na určité otázky, mluvili jste moc rychle a potichu? Co budete příště dělat jinak? Jak konkrétně? Představte si svoji další prezentaci. Poznamenejte si, které detaily zákazníkovi v rozpočtu chyběly, otázky, na které jste nedokázali odpovědět. Naplánujte si, co uděláte, abyste mluvili rozvázněji a s pauzami, jak si vyzkoušíte tu správnou hlasitost. A příště se na to soustředte při přípravě.

Budu moc rád, když mi dáte vědět, jak se vám při prodeji a prezentacích daří, co vám funguje a co ne.



Moje mailová adresa je: martin@martinbednar.net.

Další tipy a videa jako bonus k této knize najdete na:

www.martinbednar.net/SalesKick-bonus.



A na závěr osobní přání:

**„POKUD BUDETE S MOU SLUŽBOU
(V TOMTO PŘÍPADĚ KNIHOU)
SPOKOJENI,
POVĚZTE TO SVÝM ZNÁMÝM.
A POKUD SPOKOJENI NEBUDETE,
ŘEKNĚTE TO MNĚ.“**

Držím vám palce

Martin Bednář

Literatura, která mě inspirovala:

Bono, Edward de: I am right, you are wrong
Bosworth, Michael: Customer Centric Selling
Bosworth, Michael: Solution Selling
Carnegie, Dale: The quick & easy way to effective speaking
Cialdini, Robert: Influence
Covey, Stephen M. R.: The Speed of Trust
Dixon, Mathew: The Challenger Sale
Eales-White, Rupert: Ask the right Question
Farber, Barry J.: Handling Sales Objections
Fileder, Robin: Outsell Your Competition
Hsieh, Tony: Delivering Happiness
Johnson, Kerry: Exploring Strategy
Johnson, Kerry: Selling with NLP
Liebermann, David J.: Never be lied to again
Moine, Donald J., Unlimited Selling Power
Morgen, Sharon Drew: Dirty Little Secrets: Why buyers can't buy and sellers can't sell and what you can do about it
Pink, Daniel: Drive
Rackham, Neil: SPIN Selling
Rackham, Neil: Major Accounts Selling
Rosenberg, Marshal B.: Nenásilná komunikace
Rutigliano, Tony: Strengths Based Selling
Seymour, John: Introducing NLP
Singer, Blair: SalesDogs
Smith, Manuel J.: When I say No, I feel guilty
Swets, Paul W.: The art of talking so that people will listen
Tannen, Deborah: You Just Don't Understand
Tracy, Brian: Advanced Selling Strategies
Ury, William: Jak dosáhnout souhlasu
Voss, Chris: Never Split the Difference
Witt, Christopher: Real Leaders don't do powerpoint



Nakopni svůj B2B prodej

Martin Bednář

Ilustrace © Kristýna Baboráková, 2018

Doplňkové ilustrace © Zdeňka Tomaidesová, 2018

Grafická úprava obálky a sazby Art D – Grafický ateliér Černý, 2018

Jazyková korektura Tereza Münz, 2018

Vydal Martin Bednář, 2018

Konverzi do e-knihy provedl Art D – Grafický ateliér Černý, 2018

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována bez písemného souhlasu autora, nakladatele a majitelů práv.