

VELKÁ KNIHA



O PRODEJI

5. VYDÁNÍ

NOVÝ HARDSELLING

Staňte se jedničkou na trhu



autor bestselleru
JAK MYSLÍ ŠPIČKOVÝ
OBCHODNÍK

MARTIN LIMBECK

 GRADA

MARTIN LIMBECK



VELKÁ KNIHA O PRODEJI

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Martin Limbeck

Velká kniha o prodeji

Nový hardselling – staňte se jedničkou na trhu

5. vydání

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Přeloženo z německého originálu knihy Martina Limbecka *Das neue Hardselling – Verkaufen heißt verkaufen – So kommen Sie zum Abschluss*, vydaného nakladatelstvím Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, Německo, 2012.

First published as „*Das neue Hardselling – Verkaufen heißt verkaufen – So kommen Sie zum Abschluss*“ by Martin Limbeck.

© Original German Edition by Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden

2012, 5th updated and revised edition / www.springer-gabler.de All rights reserved!

© Czech Rights by Martin Limbeck *Der Hardselling-Experte* All rights reserved!
www.ml-trainings.de

Translated with arrangements made by Maria Pinto-Peuckmann, Münchner Verlagsgruppe GbmH.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5477. publikaci

Překlad Mgr. Daniel Helekal

Odpovědná redaktorka Mgr. Martina Němcová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 288

První české vydání, Praha 2014

Páté německé vydání, Wiesbaden 2012

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2014

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4095-9

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-9161-6 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-9162-3 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi	9
Prodávat znamená prodávat	10
O co vlastně v téhle knize jde?	12
Pro koho je tahle kniha zajímavá?	13
1 Co je vlastně na novém hardsellingu nového?	15
1.1 „Dobrý den, jsem prodejce a chci vám něco prodat“	15
1.2 Trendy v prodeji – co dnes znamená prodávání?	16
1.3 Co chybí současným prodejním konceptům	18
1.4 Nový hardselling – prodávat znamená prodávat	19
1.5 Rozdíl spočívá v přístupu	20
2 DNA nového hardsellera	27
2.1 Bez čeho se neobejde žádný špičkový prodejce	27
2.2 „Kdo nezná cíl, nemůže najít cestu“	35
2.3 Prolomte negativní vzorce myšlení a zahajte pozitivní jednání	38
2.4 Test: Jak se sami vidíte?	39
2.5 Motivace – jen nadšený člověk může přesvědčit druhé	46
2.6 Čas na kreativitu – nové nápady mají jen dobře organizovaní lidé	47
2.7 Přesvědčit místo umluvit – komunikujte silou osobnosti	49
2.8 Pohled na osobnostní profil – jste nový hardseller?	53
2.9 Angažovanost a příkladnost – řízení podle zásad nového hardsellingu ...	55
3 Odvaha získávat nové klienty	59
3.1 Od prvního kontaktu až k podpisu – základy získávání nových klientů ...	59
3.2 Telefon, váš přítel a pomocník – využívejte důsledně výhody získávání klientů po telefonu	61
3.3 Zůstaňte uvolnění – dobrá příprava je půlka úspěchu	64
3.4 Cíl: domluvení osobní schůzky – váš osobní průvodce telefonátem	71
3.5 Po padacím mostě rovnou do hradu – kolem asistentky přímo k šéfovi ...	72

3.6	Zaujmout místo informovat – probuďte klientovu zvědavost	84
3.7	„Ano, ale...“ – vypořádejte se na telefonu suverénně s námitkami	86
3.8	Hotovo! Potvrzení termínu osobní návštěvy	95
3.9	Získávání nových klientů jako úkol vedoucích	97
3.10	Kakao na cappuccinu – získávání nových klientů a sociální média	101
4	Na začátku bylo slovo: kvalifikovaný první rozhovor	104
4.1	Po každém zápase následuje další	104
4.2	První dojem – vaše jediná šance	107
4.3	„Jak jdou obchody?“ – zabijácké floskule na začátku rozhovoru	120
4.4	Zjišťování potřeb a motivací – aktivní naslouchání a kladení správných otázek	128
4.5	Probuďte zvědavost a vybudujte touhu koupit	137
4.6	Před uzavřením zakázky: jasná dohoda o cílech a termínu následující schůzky	139
4.7	Cílevědomé vedení – jednoznačné zprávy místo kurzu objímání	144
5	Zápas na domácím hřišti – prezentace nabídky	147
5.1	Neexistuje nic jako standardní prezentace – individuální nabídky díky profesionální přípravě	147
5.2	Režisérem vlastního představení – chytrá prezentace nabídky a kontrolovaný účinek	150
5.3	MVP – přeložte vlastnosti produktu do individuálního přínosu pro zákazníka	155
5.4	Nedělejte věci napůl – přesvědčte pomocí svědků!	159
5.5	Značka jménem VY – budujte si status odborníka	164
5.6	Jak jsem mohl vědět, co máš na mysli, když jsem slyšel, co říkáš?	168
5.7	Závěrem – písemné zaznamenání výsledků rozhovoru	170
6	Udělejte z ne ano – jak na zákaznickovy námitky	172
6.1	Námitky jsou značky na cestě k zakázce	172
6.2	O námitkách, záminkách a podmínkách – správné vyhodnocení protiargumentů	173
6.3	NE jako skutečná výzva v novém hardsellingu	178
6.4	Kontrolujte sami sebe i rozhovor	179
6.5	Typické námitky a jak se s nimi vypořádat	182
6.6	Chytré strategie odpovídání během řešení námitek	186

7 Je škusdlení cool? Suverénně vyjednáváním o ceně	192
7.1 Mezi honbou za akčními cenami a luxusem – význam ceny v prostředí hyperkonkurence	192
7.2 Otázka přístupu – být přesvědčený o hodnotě vlastní nabídky	194
7.3 Jak nepozorovaně ovlivnit klientovy cenové představy	196
7.4 Exkurz – cenová psychologie	198
7.5 „Moc drahé!“ Moc drahé?	199
7.6 Všechno jsem už slyšel – účinně proti strategiím tlačení na cenu	203
7.7 O přidané hodnotě a cenových bagetách – vyjednávání o férové ceně ...	207
7.8 I vedení musí vyrazit do ulic	213
8 Uzavření zakázky – pomozte klientovi správně se rozhodnout ..	215
8.1 Bez obav do cílové rovinky – motivace místo frustrace	215
8.2 Oslovte klientovy emoce – jak klienta obratně převést přes cílovou čáru	218
8.3 Tak to úplně nevyšlo – typické chyby průměrných prodejců při uzavírání zakázek	230
8.4 Potřesením rukou to nekončí – další motivování klienta	233
9 Vztah k zákazníkovi v konkrétních obrysech – poprodejní servis	235
9.1 Věnujete se vůbec poprodejnímu servisu?	235
9.2 Poprodejní aktivity začínají hned po podpisu zakázky – dejte klientovi jistotu	238
9.3 Rozjeďte realizaci zakázky – úkoly po konci prodejního rozhovoru	240
9.4 Zůstávejte ve hře! Důvěřující klient rovná se věrný klient	245
9.5 Uvolněnost pomáhá – suverénní řešení reklamací	253
9.6 Doporučení – elegantní způsob získávání nových klientů	260
9.7 Majstrštyk pro fajnšmekry – jak klienty nadchnout ještě víc	270
9.8 Píle roznese nadání na kopytech – aneb Proč to bez tréninku nejde	275
Máš to ve svých rukou	277
Literatura	282

O autorovi



Martin Limbeck je nejrespektovanější odborník na nový hard-selling v německy mluvících zemích. Už dvacet let přináší prostřednictvím svého pozoruhodného know-how a praxí prověřených strategií nadšení jak prodejcům, tak členům managementu. Během svých provokativních a motivujících přednášek i při prakticky orientovaných školeních se zaměřuje na téma progresivního prodeje v celé jeho šíři. I díky tomu se v minulých letech stal jedním z nejefektivnějších a nejúspěšnějších řečníků a školitelů vůbec.

Martin Limbeck je hlavou týmu Martin Limbeck Trainings®, vyučuje v oboru „Sales Management“ na ESB Business School v Reutlingenu, působí jako docent v oboru „Další vzdělávání vedoucích pracovníků“ na univerzitě v St. Gallen a jako docent certifikovaného kurzu „Professional Speaking“ organizace GSA a Steinbeisovy univerzity v Berlíně (SHB). Je členem Clubu 55, Německého sdružení řečníků (German Speakers Association) a skupiny elitních školitelů SALES MASTERS®.

V letech 2006 a 2011 získal *Mezinárodní německé ocenění za školení* v bronzové kategorii. V roce 2008 mu byla organizací BDVT (Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer e. V.) udělena cena *5 Years Award*, taktéž v bronzu. V letech 2009 a 2010 byl vyznamenán cenou *Conga Award*, kterou mu udělilo Německé sdružení organizátorů akcí (Vereinigung Deutscher Veranstaltungsorganisatoren e. V.) za vynikající výkony v roli business speakera a školitele. Dalšími významnými úspěchy bylo vítězství v anketě *Školitel roku 2008* odborného časopisu *Magazin Training*, v roce 2011 ocenění titulem *Certified Speaking Professional (CSP)* v USA a zvolení *Školitelem roku 2011* Evropskou aliancí školitelů. V roce 2012 převzal též cenu *Award of Excellence in Further Education* organizace Bundesverband zertifizierter Trainer und Business-Coaches e. V. (BZTB).

Martin Limbeck
Alte Gasse 4 a
D-61462 Königstein

Hotline:
0800-LIMBECK
www.martinlimbeck.de
kontakt@martinlimbeck.de

Prodávát znamená prodávát

Proč držíte v ruce zrovna tuhle knihu? Důvodů může být několik. Stojíte právě před regálem v knihkupectví a sáhli jste po ní – nikoliv náhodou, ale naprosto v souladu se zákonem příčiny a důsledku. Pozorujete ji a říkáte si: „Zase nová kniha o prodávání? Jako by jich už nebylo dost!“ Další možnost je, že jste tuhle knihu dostali jako dárek. Nebo jste si ji sami koupili.

Ať už se k vám kniha dostala jakkoliv, můžu vám k tomu jen pográtulovat. *Velká kniha o prodeji – Nový hardselling* se věnuje tomu, co je při prodávání nejdůležitější – vám, tedy prodejci, a prodávání jako takovému.

Prodáváme všichni. Každý den. Protože **prodávání není nic jiného než snaha přimět druhé k tomu, aby něco udělali** – ať už jsou to členové rodiny, partner, přátelé, známí, kolegové, nebo podřízení. Při prodávání je to úplně stejné. Chceme zákazníka přesvědčit o našich produktech, službách, o naší firmě, a především sami o sobě jako prodejci.

Jako děti jsme všichni měli nějaký sen. Čím budu, až vyrostu? Strojvedoucí? Policejní detektiv? Astronaut? Multimilionář? Jen málo z nás ale v mládí nadšeně vykřikne: „Až budu velký, chci být špičkový obchodník!“

Neplánoval jsem to ani já. Teprve v šestnácti letech mi pomalu začalo být jasné, čím bych se jednoho dne chtěl živit. Zásadní roli v tom sehrál rok, který jsem strávil na střední škole v USA. Tam jsem se naučil, že při prodávání se všechno točí kolem zákazníků a že nasazení opravdu přináší ovoce.

Žil jsem tehdy v rodině, jejíž otec pracoval jako šéf prodeje v jednom velkém ropném koncernu. Ve volném čase pak „na vedlejšák“ pracoval i pro další firmy. To mě inspirovalo. A když jsem zjistil, že školník v mé americké škole měl kromě práce ještě zahradnickou firmu, začal jsem pro něj po vyučování pracovat. Sekal jsem u jeho zákazníků trávu, přes zimu jsem u sousedů odklízal sníh. Dojem na mě udělalo hlavně to, že stačilo zkrátka začít a zbytek proběhl tak nějak sám. Prostě jsem se dal do odhazování sněhu, a když bylo hotovo, zazvonil jsem u dveří a od majitele domu dostal svou odměnu. Bez předchozí dohody. Viděl jsem, že moje práce má svou cenu. Takhle jsem si vydělal svých prvních tisíc dolarů a splatil rodičům dříve vyplacené „zálohy na kapsesné“. Asi vám nemusím říkat, jak ohromně pyšný jsem na svůj úspěch byl!

Po návratu do Německa jsem začal studovat velkoobchod a mezinárodní obchod. Hned potom jsem chtěl aktivně začít. Jenže nebylo to tak jednoduché, jak jsem si představoval. Při spoustě pohovorů jsem slyšel reakce jako: „Nejdřív trochu dospějte, pak z vás možná bude prodejce!“

Nakonec se mi ale přece jen podařilo najít společnost, která mě chtěla zaměstnat. Její ředitel, jmenoval se Manfred Best, mi dal šanci aktivně přičichnout i k praktické stránce řemesla v roli prodejce kopírek a faxů. Za to jsem mu až dodnes nesmírně vděčný; byl to tehdy první krůček na cestě k mé profesní kariéře a úspěchu. Pamatuju si, že otec tenkrát tu novinku glosoval slovy: „Jestli to zvládneš v téhle tvrdé branži, dokážeš jednou prodat úplně všechno!“

Čtyřtýdenní prodejní školení jsem absolvoval bez jakékoliv znalosti produktů, chvilku jsem se ve firmě zapracovával – a pak mě nekompromisně vypustili rovnou do volné divočiny. Ještě dnes si přesně pamatuju svůj první den při kontaktování prvních potenciálních klientů. Promyšleně jsem si vyhledal jednu menší prodejní oblast s tím, že tady se toho přece nedá moc zkazit.

Sbalil jsem si tedy věci, sedl do auta a zajel do Köppern, čtvrti menšího hesenského města Friedrichsdorfu v pohoří Taunus, kde tehdy sídlilo asi 15 firem, od malých přes střední až po velké. Stojím tam ve svém prvním obleku, v ruce složku s prodejními podklady, a přemýšlím: „Do jaké firmy zajít nejdříve? – Když půjdu do malé, dostanu se hned k šéfovi, který bude rozhodovat. To nezní jako ta nejlepší rozcvička do začátku. Hmmm... No jo, jenomže když půjdu do velké firmy, těžko se dostanu přes sekretářku... A to taky není zrovna ideální...“

A tak jsem tam stál, kouřil jednu cigaretu za druhou, probíral věci zleva i zprava – a kolena se mi třásla víc a víc. Uplynulo 20 minut a já neměl o nic jasněji. Dřív nebo později jsem ale něco udělat musel, a tak jsem si řekl: **Je přece úplně jedno, kam půjdeš – jen do toho a určitě uspěješ!** A tak jsem obcházel firmu za firmou, řídě se mottem: „Přišel, zabojoval a zabodoval!“

Můj první rok vypadal takhle: Za necelých devět měsíců jsem stihnul navázat první kontakt s více než tisícovkou potenciálních zákazníků, prodal jsem 81 kopírovacích systémů a díky tomu si vydělal třikrát tolik, než jsem dostával po dokončení školy.

Záhy jsem v branži začal platit za jednoho z nejlepších a nejuspěšnějších prodejců. Nepochybně v tom sehrála roli i spousta opravdu dobrých prodejních školení, kterých jsem se zúčastnil, mimo jiné i na Institutu pro hospodářskou pedagogiku Petera R. Volkeho. Tady jsem též později zahájil svou kariéru kouče a sedm let působil jako partner. Za to bych Peteru R. Volkemu na tomhle místě rád vřele poděkoval! Učil jsem se prodávání od píky: první kontakt s potenciálními klienty, jejich oslovování po telefonu, analýza motivů a zjišťování potřeb, prezentace nabídky, řešení námitek,

techniky pro úspěšné uzavření zakázky – a pořád dokola diskuze o ceně, jelikož nikdo neměl zájem o novou kopírku, všichni už nějakou měli...

Na prodávání mi až dodnes přijde hezké to, že každý den se člověk naučí něco nového.

O co vlastně v téhle knize jde?

NOVÝ HARDESELLING je moderní a inovativní přístup k prodávání. Koncept, který v sobě spojuje dva klíčové aspekty – důslednou a cílevědomou snahu o uzavření zakázky a řízení vztahů se zákazníky nutné k vybudování skutečně dlouhodobého a funkčního obchodního partnerství. Jeho podstatou je osm fází úspěšného prodeje; zahrnuje mimo jiné první telefonický kontakt, kvalifikovaný úvodní rozhovor a následnou schůzku včetně optimálního uzavření zakázky a poprodejních strategií. Popisuje, jak má v ideálním případě probíhat proces získávání nových klientů i následné budování dlouhodobých klientských vazeb.

Stěžejním prvkem tohoto nového prodejního konceptu je NOVÝ HARDESELLER. Na stránkách téhle knihy poznáte tajemství jeho úspěchů a zjistíte, jak:

- se sami naprogramovat k úspěchům při prodávání;
- se dostat k zákazníkům na těch nejvyšších úrovních managementu;
- aktivně vést prodejní rozhovor a přesvědčit klienty argumenty, kterým nelze odolat;
- porozumět pestrému spektru komunikačních nuancí při prodejním rozhovoru a využít tyto vědomosti k vlastnímu užitku i pro dobro klienta;
- cíleně řídit klientovy akce i reakce a promyšleně je tak dovést k úspěšnému uzavření zakázky a
- z čerstvě přesvědčených klientů získat dlouhodobě nadšené a věrné zákazníky!

Díky modulárnímu pojetí knihy si můžete sami určit, na co se při tréninku chcete zaměřit především, nebo si vybrané okruhy kdykoliv zopakovat. Záleží jen na vás, jakým způsobem se knihu rozhodnete používat. Ať už si ji však pořizujete s vidinou krátkodobého intenzivního studia, jako informativní příručku, nebo jako zdroj inspirace pro kreativní prodávání, vždy budete moct těžit z mého bohatého know-how, které jsem jako školitel a prodejce získal během dlouhodobého působení v první linii. Najdete tu esenci pětadvaceti let mých praktických zkušeností s prodáváním i teoretických znalostí nabytých během kurzů vedených špičkovými kouči z Evropy i Ameriky – a to vše na minimálním prostoru mezi přední a zadní stranou obálky. Tolik na téma self

promotion – vzhledem k lité konkurenci na současném trhu se ale konec konců musím prodávát i já jako školitel prodejců. Vyznávám totiž zásadu, že školit může jenom kouč, který sám dokáže prodávát.

Pro koho je tahle kniha zajímavá?

Kniha je určena pro všechny prodejce – ať už působí na volné noze, třeba jako pojišťovací makléři nebo obchodní zástupci, ve vnitřní službě, nebo přímo v terénu. Předkládané informace najdou uplatnění ve všech prodejních situacích a konstelacích, bez ohledu na to, jestli se jedná o vztahy *business-to-business* (B2B), nebo *business-to-consumer* (B2C). Chytré vyjednávací tipy, nesmírně užitečné strategie i nápady a doporučení z každodenní praxe a pro každodenní praxi tu ale najdou také šéfové prodejních divizí, ředitelé nebo manažeři působící v obchodu nebo u (velkých) poskytovatelů služeb, jako jsou například banky, pojišťovny nebo IT společnosti, jednatele středních a malých firem a další vedoucí pracovníci s rozhodovacími pravomocemi.

U čtvrtého vydání knihy jsem se speciálně zaměřil na oblast řízení prodeje. Prodejní úspěchy totiž vyžadují jednoznačné a správné vedení. Jen tak jde zaměstnance motivovat k tomu, aby si osvojili principy nového hardsellingu a chtěli se ve svém prodejním umění pořád zdokonalovat. Proto jsem do čtvrtého vydání poprvé začlenil několik exkurzů na téma vedení prodejců. Aktuální vydání páté bylo kompletně přepracováno a doplněno o dvě témata, jejichž důležitost v poslední době neustále roste – využívání sociálních médií při získávání nových klientů a odpověď na otázku, jak můžou prodejci udržovat nadšení zákazníků i po realizaci zakázky.

Velké poděkování patří mému synovi, který mi každý den velmi názorně ukazuje pravý význam slov tvrdošijnost, cílevědomost a vytrvalost. Upřímný dík ale patří i dalším – mé partnerce, která kriticky pročítala můj rukopis, mojí rodině, která mě vždy podporovala ve snahách stát se prodejcem a koučem, a samozřejmě i mým zákazníkům, účastníkům seminářů a mému týmu školitelů. Dále bych rád poděkoval svým přátelům, mentorům i kolegům ze skupiny SALESMASTERS: Alexanderu Christianimu, Erichu-Norbertu Detroyovi, Klausu-J. Finkovi a Dirku Kreuterovi. To vy jste mi dali sílu soustředit se na téma nového hardsellingu a na dlouhé cestě ke zrodu téhle knihy jste mi vždy byli skvělými sparring partnery. Můj dík patří i Patricku Grootveldtovi, který mi pomáhal v tom, abych leckdy polarizující téma hardsellingu dokázal podat čtivou formou, a Jaschovi Pinkertovi za jeho rešerše.

Při psaní knihy jsem se snažil, aby vás její čtení opravdu bavilo a aby vám ukázala vhodnou cestu, **jak i ve stále konkurenčnějším prostředí, na stále užších trzích a v nepřehledné záplavě srovnatelných produktů a služeb vždy zůstávat špičkovým prodejcem a být krok před ostatními.** Víte přece, jak se věci mají – že mají kokosové ořechy tvrdou skořápku, tvrdí jen lidi, kteří zatím neměli opravdu hlad!

Obrovská odezva na tuhle knihu je jasným důkazem, že koncept nového hardsellingu se poddajně přizpůsobil nesnadným rámcovým podmínkám, ve kterých musí dnešní prodejci pracovat. Nabízí kreativní odpovědi a ukazuje cestu k co nejlepším řešením při každodenní dřině a plnění požadovaných cílů v kontaktu s náročnými klienty. Je naprosto zřejmé, že dvěma hlavními přísadami v receptu na úspěch jsou v dnešní době důsledná orientace na uzavření zakázky spolu s kroky posilujícími pevné vazby s klienty a jejich dlouhodobé nadšení. Vy jako prodejce zde získáváte návod k sebevědomí, nutnému pro suverénní vystupování, i nástroje, které vám pomůžou motivovat klienty ke koupi.

Hodně zábavy, štěstí a úspěchů při realizaci myšlenek a strategií nového hardsellingu vám přeje prodejce jako vy,

Váš *Martin Limbeck*

Závěrem krátké vysvětlení k jazykové stránce: Aby kniha byla co možná nejjasnější, nejsrozumitelnější a nejtivější, rozhodl jsem se po zralé úvaze používat jen mužské tvary slov. Výrazy jako prodejce, komunikační partner, zájemce, manažer, ředitel apod. mám však vždycky na mysli osoby mužského pohlaví i jejich ženské protějšky.

Poznámka: Následující německé výrazy¹ jsou kombinované ochranné známky autora:

DAS NEUE HARDESELLING®	DER NEUE HARDESELLER®
THE AGE OF SAVE®	R-A-U-S-S® -Technik
MONA® -Technik	BAP® -Technik

1 Pozn. redakce: V českém překladu jsou použity některé z nich ve tvaru: nový hardselling, nový hardseller, technika BAP a „doba šetření“.

Co je vlastně na novém hardsellingu nového?

1

Být úspěšný znamená mít přesně ty vlastnosti, které jsou aktuálně žádány.

Henry Ford

1.1 „Dobrý den, jsem prodejce a chci vám něco prodat“

Tahle zdánlivě naprosto banální samozřejmost bohužel mnoha kolegům vůbec nejde přes pusy. Místo toho radši spoléhají na mnohdy divoké rétorické eskapády typu „Chci vám jen poradit...“, „... jen pár informací...“ nebo „Chci vám jen v rychlosti představit naši nabídku...“. Divné, pomysli si v tu chvíli zákazník, prodejce, co nechce nic prodat?

Neoddiskutovatelnou pravdou je, že konkurence je čím dál tvrdší. Celkově napjatá hospodářská situace nutí podniky k všemožným úsporám a zvyšování obrátu. A když se firmě nedaří, ocitá se pod tlakem hlavně oddělení prodeje – je potřeba silněji diferencovat, nakupovat hospodárněji a prodávat chytřeji. A spolu s tím, jak se vaše společnost snaží udržet krok v pořád lítějším boji o zákazníka, se dostáváte výrazněji do popředí vy jako prodejce.

Stručně řečeno – právě v těžkých dobách je pro podniky zásadní, aby měly opravdu dobré prodejce.

Máte samozřejmě pravdu – tvrdou realitou trhu už delší dobu je, že se na něj dere víc produktů, než se může uplatnit. Současnou situaci lze stručně charakterizovat následovně:

- panuje převis nabídky nad poptávkou,
- přebytek nabídky vede k poklesu cen nabízených produktů,
- poptávka je omezená a
- intenzita konkurenčního boje velmi vysoká.

Co z toho všeho plyne? Klasické zásobovací trhy jsou nasycené a v mnoha branžích lze pozorovat výrazné nadkapacity. Důsledkem je, že postupně mizí pomyslný průměr ceny a kvality a roste význam obou pólů v podobě „špičkového produktu“ a „levného řešení“. Ty však zároveň není možné přiřadit konkrétním cílovým skupinám – všichni (zákazníci) nakupují všude, podle aktuální chuti, nálady a situace.

Moc zákazníků a jejich poptávky neustále roste. Očekávají ale, že budou vnímáni jako jedinci se specifickými přáními a potřebami; sami sebe totiž nevnímají jako součást trhu, ale jako jedinečné osoby, které (už) nemají zájem o masově nabízené zboží. Firmy na tyto změny a éru „egonomiky“ (kdy zákazníci v rostoucí míře prosazují svá individuální přání) reagují různými individualizačními a diferenciacními strategiemi. Nabídky produktů a služeb se čím dál tím víc šijí na míru jednotlivému klientovi. Koncepty one-to-one trhu a one-to-one marketingu jsou dnes možná pořád ještě výjimkou, ovšem v budoucnu se bez nich firmy, jejich zaměstnanci a prodejci obejdou jen těžko.

Stručně řečeno platí, že požadavky na myšlení a dovednosti prodejců den ode dne rostou.

1.2 Trendy v prodeji – co dnes znamená prodávání?

Internet nikdy nenahradí prodejce. Samozřejmě je pravda, že trhy jsou díky novým médiím transparentnější. Dnešní doba klientům nabízí nepřeborné množství způsobů, jak si obstarat informace o produktech a službách. Zároveň ale tyto nové komunikační (plat)formy rozšiřují možnosti přímé komunikace se zákazníkem. Díky tomu, že e-shopy pracují s čím dál sofistikovanějším softwarem, bude v budoucnu možné přes internet prodávat i zboží a služby vyžadující určité vysvětlování a komunikaci. Takle forma informování a reklamy ovšem nikdy nenahradí pro podniky životně důležitou součást prodejního cyklu – tedy úspěšné dojednání zakázky. A právě k němu je potřeba nový hardseller!

Hlavním faktorem úspěchu pro prodejce i v budoucnu zůstane vedle důsledné orientace na uzavření zakázky také individuální řízení vztahů se zákazníky. Ve spoustě firem je sice orientace na klienta donekonečna omílanou mantrou, realita ale bývá někde úplně jinde a skutek častokrát utek'. V následujících letech si ale všichni budou muset uvědomit svou odpovědnost vůči firemním zákazníkům a podle toho se pak taky chovat. K úspěchu bude nezbytná i schopnost prodávání „jako jeden tým“ – tedy účinná spolupráce vývoje, prodeje, logistiky a servisu –, aby společnost mohla připravit individuální nabídku pro každého klienta.

Naši zákazníci neustále čelí nepřehledné změti produktů a služeb, které jsou si podobné jako vejce vejci a rozlišit se navzájem dají leckdy jen stěží. Cykly inovace produktů se neustále zkracují, z tržních výhod se dá těžit jen omezenou dobu, protože konkurence všechny naše nabídky a řešení rychle kopíruje a zdokonaluje. Zejména v oblasti spotřebního zboží (dvěma „průkopnickými“ odvětvími jsou v tomhle směru obuv a oblečení) jsou velkovýrobci schopni vyrobit kvalitní produkt orientovaný na zákazníka za cenu masového zboží.

Právě tady se přitom nabízí prostor pro prodejce vyzývající zásady nového hardsellingu. Klientům, kteří jsou citliví na cenu a pokaždé se na ni zaměřují, musí vysvětlit výhody kvalitního produktu. Toho můžou firmy i prodejci dosáhnout jen tím, že zákazníkovi již předem do hledání ceny zapojí. Nebo tak, že je přesvědčí větší flexibilitou u jiných aspektů vyjednávání. V neposlední řadě je pak potřeba myslet na to, že neustále roste význam faktoru označovaného slovem *convenience* – tedy potřeba přehlednosti, jednoduchosti, pohodlnosti a klidu. Nový hardseller tak má ještě jeden další úkol – klesá svým klientům cestu džunglí nabídek ke vhodnému produktu.

Ke zviditelnění vlastních nabídek v záplavě ostatních slouží ovšem kromě individualizace produktů a služeb i vyšší emocionální náboj. Více než kdykoliv dřív dnes prodejci musejí být schopni rozpoznat motivy a přání zákazníků a cíleně je oslovovat pomocí vhodně zvolených příběhů. Co bude zákazník cítit při používání mého produktu? Jak můžou tyto emoce při diskuzi optimálně zprostředkovat?

Stručně řečeno, žijeme v „době šetření“ – *THE AGE OF SAVE*®. Naši klienti očekávají skvělý a bohatý servis, který jim bude dodávat jistotu a zároveň individuální a rychlé odpovědi. A k tomu je potřeba, aby firmy i prodejci cíleně využívali možnosti komplexního propojení a emoce!

THE AGE OF SAVE®

Ať už jde o důchodové zabezpečení, nebo finanční investice, bezpečnostní výbavu automobilů (airbagy, ESP atd.), nebo enormní poptávku po službách bezpečnostních agentur (ochranu objektů, kamerové systémy atd.), slovo bezpečnost se dnes zkrátka a dobře skloňuje ve všech pádech. Nikdy dřív nepředstavovala bezpečnost hlavní prodejní argument tolika firem. Nikdy dřív nebylo na bankovních spořicíh účtech uloženo tolik peněz s jen minimálním úrokem.

Rychlé odpovědi: Zejména vlivem obrovského pokroku v oblasti informačních a komunikačních technologií jsou naši klienti pořád netrpělivější a nedočkavější. Firma, která dnes na e-mailovou poptávku neodpoví do čtyř hodin, už není (nebo minimálně brzy nebude) konkurenceschopná.

Provázanost: Doby, kdy hlavním prodejním artiklem společnosti Tchibo byla pražená zrna k výrobě lahodného hnědého nápoje, jsou už dávno ty tam. Někdejší prodejce kávy dnes díky vlastní značce (TCM) s každotýdenně se měnící nabídkou spotřebního zboží a především díky spolupráci s podniky z naprosto odlišných odvětví (tzv. *cross-selling*) dosahuje těžko překonatelné přidané hodnoty. Nebo byste si dřív u Tchiba koupili například zájezd na hory („Tchibo cestování“ – ve spolupráci s českými cestovkami)? V domovském Německu nabízí Tchibo dokonce i celou řadu dalších služeb, jako jsou finanční a telekomunikační produkty nebo třeba prodej zelené energie domácnostem.

Stejně jako prodávání je i kupování emocionální proces – to, zda a jakým způsobem budeme určitou nabídku vnímat, určují podvědomě naše pocity. Teprve poté si svůj pohled odůvodňujeme racionálními argumenty. Tak se například před několika lety společnosti Aida podařilo získat cílové skupiny, které do té doby čtrnáctidenní výletní plavby na lodi považovaly za dokonalý příklad nebetyčně nudné dovolené dobré leda tak pro pološílené seniory. Pomocí bohaté nabídky sportovních, wellness a zábavních akcí orientovaných na klubové prostředí („Klubová loď“) se ale společnosti Aida podařilo zdůraznit zážitkový charakter plaveb. Výsledek? Průměrný věk účastníků jejich výletních plaveb se pohybuje mezi 35 a 40 lety. V dnešní době firma provozuje už čtyři výletní lodi – čímž se naopak pro potenciální zájemce bohužel částečně ztrácí exkluzivita téhle nabídky...

1.3 Co chybí současným prodejním konceptům

Rostoucí konkurenční tlak na trhu a stoupající nároky zákazníků vedly v uplynulých desetiletích ke vzniku nejrůznějších prodejních filozofií. Zobecněně se dají zařadit do dvou hlavních proudů.

Zaprvé se jedná o tradiční, „starý“ hardselling, který se do Evropy dostal v 60. a 70. letech minulého století. Snahou bylo dostat produkty na trh a k zákazníkům silou, za využití agresivních prodejních technik. Zásadní skvrnou na kráse klasického hardsellingu však byla naprostá ignorace přání a očekávání zaskočených klientů, kteří se pak leckdy právem cítili podvedeni.

To se změnilo na začátku 90. let, kdy ve snaze vylepšit celkově pošramocený image prodejců vznikl a začal se prosazovat koncept „prodejního poradce“. Dřívější image

klasického hardsellera měl být nadobro odložen ad acta. Úkolem a cílem prodejních poradců bylo a je nejen dosahovat odbytu a výnosů, ale především myslet na spokojenost klientů. Mnoho společností na tento koncept reagovalo zavedením prodejních školení zaměřených na vštěpování téhle nové „měkké“ prodejní filozofie – poradenství v partnerství se zákazníkem. Zákaznickovy pocity byly postaveny na piedestal a staly se středem prodejního jednání. Kreativní koncepty s rádobou zvučně znějícími anglickými názvy jako *soft selling*, *emotional selling*, *partner selling* apod. pak kvalitu vztahového prvku povýšily na jediné měřítko prodejního úspěchu. Hlavní myšlenka přitom zní: **Intenzivní odborné poradenství nad rámec pouhé prezentace produktu ve spojení s téměř přátelským vztahem k zákazníkovi u něj prakticky automaticky vyvolají touhu koupit. Podle logiky: Můj klient je svéprávný, rozhodnout se může sám.**

Tenhle přístup však zároveň vedl k situaci, kdy se z měřítka, podle kterého se prodejci hodnotí především – tedy objem úspěšně získaných zakázek –, stala téměř podružnost. To vše jen proto, že prototyp prodejního poradce zapomíná pokládat onu klíčovou otázku: „Pane Zákazníku, získal jsem ve vás tady a teď nového klienta?“ Vzhledem k tvrdé konkurenci je ale naprosto nezbytné, aby prodejce o co nejlepší zakázku důsledně a cílevědomě usiloval – kvůli vlastní provizi i úspěchu své firmy.

1.4 Nový hardselling – prodávat znamená prodávat

Když se soft seller nebo prodejní poradce snaží svého klienta (zdánlivě) uspokojit, není mu zatěžko vůbec nic. Během mnohahodinových konzultací trýzní zákazníka předkládáním obdivuhodného množství nabídek a přednášením bezpočtu argumentů – a pak si sbalí svých pět švestek a nechá ho prokousávat se o samotě džunglí možností a mučit se nerozhodností. Když se pak zájemce přece jen rozhodne koupit, bývá to spíš kvůli kapitulaci z naprostého vyčerpání nebo jednoduše ze soucitu. Poradce je ale navýsost spokojený, protože zákazníkům přece skvěle pomohl! Drobné pochybnosti o správnosti jeho strategie se mu na mysl vloudí jen jednou za měsíc, když si prohlíží přehled svých provizí... Problémem soft sellerů / prodejních poradců je to, že chtějí maximálně vyhovět naprosto všem – svému vedoucímu, zákazníkům i sobě. A tak uvíznou v průměru, místo aby udělali potřebné rozhodnutí.

Nedávno zveřejněná studie na téma „efektivita prodejců automobilů“ ukazuje, že přinejmenším v automobilovém průmyslu vede klasická role prodejce k výrazně většímu počtu úspěšně uzavřených zakázek nežli role poradce. Prodejci jsou úspěšnější než prodejní poradci. Mají lepší provize i obraty. Prodejce pracující s opravdovým

nasazením se spoléhá na svůj prodejní instinkt a je tvrdým, ovšem férovým vyjednávacím partnerem. Zajímavým výsledkem studie je pak i zjištění, že zákazníci si aktivně a profesionálně jednajících prodejců váží víc než prodejních poradců.

Rozhodnete-li se pro koncept nového hardsellingu, už nikdy při rozhovoru s klientem neopomenete to, co je prapůvodním účelem vaší profese – prodat. Přitom platí, že se nevyplácí podceňovat riziko, že během rozhovoru se zákazníkem a při budování vašeho vzájemného vztahu zapomenete jít důsledně za uzavřením zakázky. **Nový hardseller ale nikdy nezůstává jen u poradenství.** Motivuje své zákazníky k tomu, aby se rozhodli koupit. Celý koncept je zaměřen na jeden konkrétní cíl – úspěšný prodej –, přičemž středobodem prodejcovy přístupu se stávají schopnosti nezbytné k dosažení tohoto cíle. Podle hesla: prodávat znamená prodávat!

Nový hardselling je na trhu potřeba. Řídí se podle aktuálních a budoucích tržních podmínek a umožňuje prodejci cílevědomě získávat nové zákazníky, důsledně směřovat k uzavírání zakázek a budovat optimální vazby s klienty. Krom toho prodejci dodává sebevědomí nezbytné k suverénnímu vystupování – protože jen sebevědomý prodejce dává klientovi pocit jistoty, že může pracovat s úspěšným člověkem!

1.5 Rozdíl spočívá v přístupu

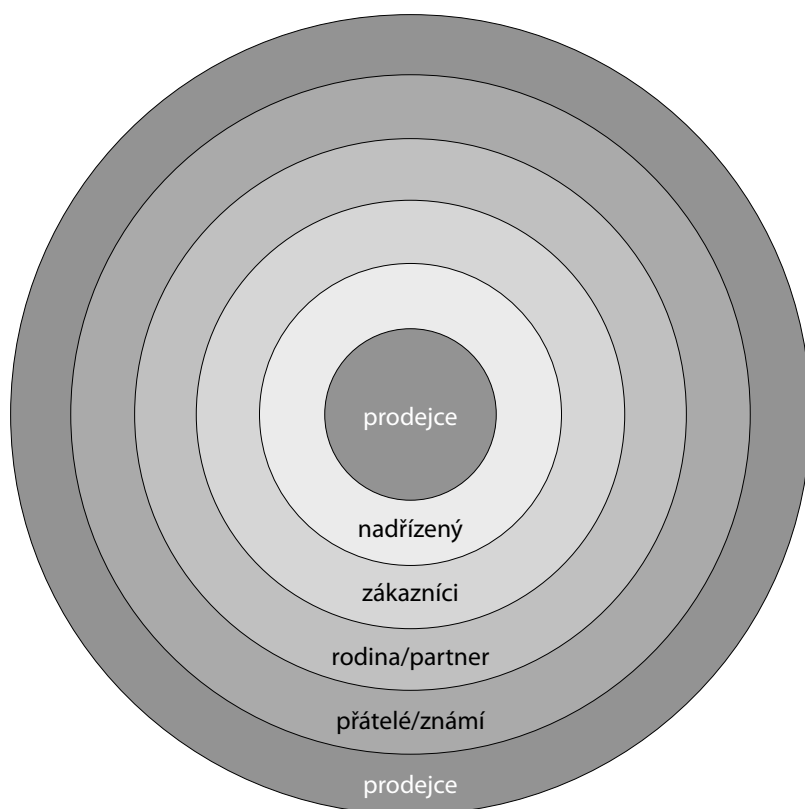
Koncept nového hardsellingu je spojením metodiky prodávání s vnitřním přístupem prodejce. Poskytuje mu důležité nástroje a nezbytný pozitivní egoismus k tomu, aby chtěl prodávat. Ani v nejmenším tu přitom nejde o návrat k agresivním a bezohledným metodám klasického hardsellingu časů minulých. Spíše se jedná o zapojení pozitiv dřívějších prodejních filozofií do nového konceptu, který má prodejcův pohled vrátit zpět k úsilí uzavřít zakázku, aniž by však ztrácel ze zřetele aspekt dlouhodobě funkčního zákaznického vztahu. Naši zákazníci potřebují prodejce, kteří jim pomůžou dospět ke správnému rozhodnutí!

Motto „prodávat znamená prodávat“ vyjadřuje potřebu pozitivního ovlivňování a motivování zákazníka k tomu, aby podepsal smlouvu. V tomhle smyslu tedy nový hardselling pro prodejce neznamená nic jiného než zisk zasloužené odměny za optimální prezentaci nabídky a prodejní poradenství!

Prodejci jsou dnes pod tlakem z několika stran

Snadno zapomínáme na to, jaké zátěži musí dnes prodejci kvůli nelítostnému konkurenčnímu boji čelit. Tlak na ně přitom působí hned z několika stran. Zaprvé tu máme jejich šéfa, vedoucího prodeje, odbytu nebo oddělení. Podle starého vtipu prodejních matadorů, který je ovšem mnohdy tvrdou realitou, se na konci měsíce mění buď čísla, nebo obličej. V každém případě jsou dnes prodejci víc než kdy dřív hodnoceni podle dosažených výsledků, prodeje a obrátu: „Jestli se vaše čísla nezlepší, bude příštího prvního váš poslední den u nás...“

Dnešní zákazníci jsou si obvykle moc dobře vědomi toho, že při nakupování většinou můžou vystupovat z pozice silnějšího, a se svými požadavky tak dokážou nakládat velmi sebevědomě. Požadují více služeb, individuálnější přístup, výhodnější ceny a tak dále a tak podobně. Kdo je pak s jejich představami a požadavky konfrontován jako



Obr. 1.1 Prodejce se dnes ocitá pod tlakem z mnoha stran