



"Nejužitečnější a nejinspirativnější kniha
o umění prodeje, kterou jsem kdy četl."

- dale carnegie -



ŠKOLA ÚSPĚCHU

Jak jsem svůj neúspěch v prodeji obrátil na úspěch



FRANK BETTGER

Jak jsem
svůj neúspěch
v **prodeji**
obrátil
v **úspěch**

Frank Bettger

incommunity publishing, Praha 2012

inCommunity
just hole in one

Vydáno pro www.mujspech.cz



MůjÚspěch.cz

FIRESIDE

Rockefeller Center
1230 Avenue of the Americas
New York, New York 10020

Autorská práva © 1947 Prentice Hall Press
Obnoveno 1977 Frankem Bettgerem
První edice Fireside 1992

Všechna práva vyhrazena, včetně práva na reprodukci jako celku nebo části v jakékoli formě.

Vydáno v roce 1986 Prentice Hall Press

Dříve vydáno Prentice-Hall, Inc.
FIRESIDE a znak nakladatelství jsou registrované obchodní značky společnosti Simon & Schuster, Inc.

Navrženo Chrisem Welchem

Jak jsem svůj neúspěch v prodeji obrátil v úspěch
Škola úspěchu
Frank Bettger, 1977

Z anglického originálu: How I Raised Myself from Failure to Success in Selling
Copyright © 2012 incommunity s. r. o.

Překlad: Marie Harcubová
Grafická úprava a sazba: Karima Al-Salti
Návrh obálky: Jolana Hřešlová
Stylistická editace a korektura: Kateřina Nová
Vydáno pro www.MůjÚspěch.cz



MůjÚspěch.cz

Vydání první, 2012
incommunity, s.r.o.
Drtinova 557/10
150 00 Praha 5
ISBN: 978-80-87524-14-5
www.incommunity.cz

Pro
mou ženu Hazel,

*jejíž povzbuzování, vedení a inspirace
jsou součástí každé stránky této knihy.*

Co si myslím o této knize

DALE CARNEGIE

Znám autora této knihy Franka Bettgera od roku 1917. Jeho cesta byla trnitá. Oficiální vzdělání neměl. Nikdy nedokončil základní školu. Jeho životní pouť představuje výjimečný příběh o americkém snu.

Když byl Frank ještě malý kluk, jeho otec zemřel. Zanechal po sobě ženu s pěti malými dětmi. V jedenácti letech musel Frank denně vstávat v půl páté ráno a pomáhat ovdovělé matce, která prala a šila, aby rodinu uživila. On zase na rohu ulice prodával noviny. Pan Bettger mi řekl, že jen zřídkakdy měl k večeři něco jiného než kukuřičnou kaši a odstředěné mléko.

Ve čtrnácti letech musel opustit školu a začal pracovat jako pomocník instalatéra. V osmnácti se stal profesionálním baseballovým hráčem a dva roky hrál třetí metu za St. Louis Cardinals. Když hráli proti klubu Chicago Cubs, zranil si ruku a musel se baseballu vzdát.

Vrátil se zpátky do svého rodného města Filadelfie, kde jsem se s ním seznámil v jeho devětadvaceti letech. Pokoušel se prodávat životní pojištění, ale jako prodejce byl naprostý smolař. Jak dokázal, že v následujících dvaceti letech vydělal tolik peněz, že si byl schopen koupit venkovské sídlo v hodnotě 70 tisíc dolarů a ve čtyřiceti mohl odejít do důchodu? Vím to, protože jsem byl u toho, když se to stalo. Viděl jsem ho stoupat od totálně neúspěšného smolaře k jednomu z nejúspěšnějších lidí a nejlépe placených prodejců v Americe. Vlastně jsem ho před několika lety přesvědčil, aby se ke mě připojil a vyprávěl svůj příběh v týdenních kurzech, které jsem vedl pod patronátem Komory pro obchodování mladých ve Spojených státech, kdy se přednášelo na téma: „Umění vést, mezilidské vztahy a umění prodeje.“

Frank Bettger si vydobyl právo mluvit a psát na toto téma tím, že uskutečnil takřka 40 tisíc obchodních schůzek, což je ekvivalent pěti setkání každý den, po dobu víc jak 25 let.

První kapitola „Jak jediný nápad znásobil můj příjem a štěstí“ je jeden z nejin-

spirativnějších projevů, které jsem kdy slyšel na téma síla entuziasmu. Franka Bettgera entuziasmus vytáhl z prostředí neúspěchu a pomohl mu transformovat se na nejlépe placeného prodejce v národním měřítku.

Zažil jsem Franka Bettgera, když poprvé nejistě mluvil na veřejnosti. A viděl jsem ho, jak dokázal nadchnout a inspirovat publikum od Portlandu v Oregonu až po Miami na Floridě. Potom, co jsem viděl, jaký úžasný efekt na lidi má, naléhal jsem na něj, aby napsal knihu, v níž by popsal *svoje* zkušenosti, *svoje* techniky a přiblížil *svou* filozofii prodeje tak, jak ji říkal tisícům lidí po celé zemi z přednáškového pódia.

Tady je – ta nejužitečnější a nejinspirativnější kniha o umění prodeje, kterou jsem kdy četl. Kniha, která bude pomáhat prodejcům nehlédě na to, zda prodávají pojištění, boty, lodě nebo pečtní vosk, dlouho potom, co Frank Bettger zemřel.

Četl jsem každou stránku této knihy a vřele ji mohu doporučit. Znáte odhodlání kuřáků, kdy by pro cigaretu ušli třeba kilometr? Když by tato kniha byla dostupná v mých prodejních začátcích, rád bych šel pěšky z Chicaga až do New Yorku, jen abych si ji mohl koupit!

Jak se přihodilo, že jsem napsal tuto knihu

Jednou, docela náhodou, jsem nastoupil v New Yorku do stejného vlaku jako Dale Carnegie, který se chystal do Memphisu v Tennessee dělat nějaké přednášky.

Řekl: „Franku, dělám sérii jednotýdenních kurzů, sponzorovaných Komorou pro obchodování mladých ve Spojených státech, proč se ke mně nepřipojíš a nepopovídáš o prodeji?“

Myslel jsem, že vtipkuje. Řekl jsem mu: „Dale, však víš, že jsem nedokončil ani školu, nemohl bych přece dělat přednášky o prodeji.“

Dale odpověděl: „Jen jim pověz, jak jsi svůj neúspěch v prodávání pozvedl na úspěch. Prostě jim řekni, co jsi udělal.“

Přemýšlel jsem o tom. „No, myslím, že by to šlo.“

Zkrátka jsme Dale a já dělali přednášky po celé zemi. Mluvili jsme ke stejnému publiku 4 hodiny denně v jednom kuse, pět dní za sebou. Dale mluvil půl hodiny, a pak zase půl hodinky já.

Později mi Dale řekl: „Franku, proč nenapíšeš knihu? Mnoho knih o umění prodeje je napsáno lidmi, co nikdy nic neprodali. Proč nenapíšeš o prodeji něco úplně nového? Knihu, která přesně popisuje, jak jsi postupoval. Knihu, která mluví o tom, jak jsi svůj neúspěch v prodávání pozvedl na úspěch. Vyprávěj příběh svého vlastního života. Vlož slovo „já“ do každé věty. Nepřednášej. Prostě řekni svůj životní příběh prodejce.“

Čím více jsem o tom přemýšlel, tím více mi přišlo, že by to znělo egoisticky.

„Takhle to nechci,“ řekl jsem.

Dale strávil celé odpoledne tím, že se mě snažil přesvědčit, abych převyprávěl svůj příběh stejně tak, jak jsem o něm mluvil z přednáškového pódia.

Dale mi řekl: „V každém městě, kde jsme dělali přednášky, se chlapci z Komory pro obchodování mladých ve Spojených státech ptali, jestli Frank Bettsger hodí konečně svoje přednášky na papír. Asi sis myslel, že mladý muž v Salt

Lake City vtipkoval, když si s předstihem odložil 40 dolarů na první výtisk knihy – ale on nevtipkoval. Věděl, že by pro něj měla mnohonásobně větší cenu, než je těch 40 dolarů...“

Netrvalo dlouho a psal jsem knihu.

Na těchto stránkách se pokouším vyprávět příběh svých hloupých kiksů i chyb a popsát, co jsem udělal, abych vybědl ze zoufalství a neúspěchu. Když jsem se dostal do světa prodeje, měl jsem na své straně dva „strajky“ (anglicky strike – dobrý nadhoz, pozn. překl.). Byl jsem mladé ucho, o prodeji jsem nevěděl nic a mých 8 let v baseballu bylo naprosto k ničemu v oboru tak vzdáleném, jako je prodej. Kdyby na mě sázeli v Lloyds of London, určitě by vsadili 1000:1, že selžu. Ani já k sobě neměl větší důvěru, než by měli v Lloyds.

Doufám, že přehlédnete a odpustíte mi, že používám osobní zájmeno „já“. Pokud je v této knize něco, co vypadá jako chvástání, v úmyslu jsem to opravdu neměl. Ale ať už jsem se chvástal nebo ne, dělal jsem to kvůli vysvětlení, jak mi mé nápady byly k užítku a co mohou udělat pro *kobokoli*, kdo je bude chtít použít.

Pokoušel jsem se napsat knihu, kterou jsem sám hledal, když jsem s prodejem začínal. Tady je a doufám, že se vám bude líbit.

Obsah

Předmluva Dala Carnegieho – Co si myslím o této knize 5

Úvod – Jak se přihodilo, že jsem napsal tuto knihu 7

ČÁST 1

Tyto nápady mě vytáhly z neúspěchu

1. Nápad, který znásobil můj příjem a štěstí 15
 2. Tento nápad mě vrátil k prodávání poté, co jsem odešel 21
 3. Co mi pomohlo zničit největšího nepřítele, kterému jsem musel čelit 25
 4. Jediný způsob, jak vše zvládat 28
- Shrnutí první části 33

ČÁST 2

Recept na úspěch v prodeji

5. Jak jsem se naučil nejdůležitější tajemství umění prodeje 37
6. Trefa do černého 41
7. Obchod v hodnotě 250 tisíc dolarů za 15 minut 47
8. Analýza principů použitých v úspěšném obchodu 52
9. Jak pokládání otázek zvýšilo efektivitu mých rozhovorů při prodeji 57

10. Jak jsem se naučil rozpoznat klíčový bod v prodeji 62
11. Nejdůležitější slovo, které jsem při prodeji našel, má pouze čtyři písmena 65
12. Jak rozeznám skrytou námitku 68
13. Zapomenuté umění, které je v prodeji jako kouzlo 73
- Shrnutí druhé části 77

ČÁST 3

Šest způsobů, jak si získat a udržet důvěru ostatních

14. Největší lekce, kterou jsem dostal o vytváření důvěry 81
15. Cenná lekce o vytváření důvěry, kterou jsem dostal od skvělého lékaře 83
16. Nejrychlejší cesta k získání důvěry 85
17. Jak se (ne)nechat vyšplouchnout! 87
18. Našel jsem spolehlivý způsob, jak získat důvěru 89
19. Jak vypadat nejlépe 91
- Shrnutí třetí části 92

ČÁST 4

Jak přimět lidi, aby s vámi chtěli udělat obchod

20. Lincolnova myšlenka, která mi pomohla najít přátele 97
21. Zjištění, které mi pomohlo otevřít mnohé dveře 103
22. Jak si zapamatovat jména a obličeje 106
23. Největší důvod, proč prodejci přichází o obchod 112
24. Tento rozhovor mě naučil, jak se nebát přistoupit k velkým osobnostem 115
- Shrnutí čtvrté části 118

ČÁST 5

Kroky při prodeji

- 25. „Prodej“ před prodejem 121
- 26. Tajemství dojednávání schůzek 127
- 27. Jak jsem se naučil přechytračit sekretářky a spojovatelky 133

- 28. Nápad, který mě dostal do „první ligy“ 136
- 29. Jak zapojit zákazníka, aby vám pomohl s prodejem 139
- 30. Jak najít nové zákazníky a z těch stávajících udělat nadšené propagátory 142
- 31. Sedm pravidel, která používám při uzavírání obchodu 149
- 32. Skvělá technika uzavírání obchodu, kterou jsem se naučil od mistra 155
- Shrnutí páté části 158

ČÁST 6

Nebojte se neúspěchu

- 33. Nebojte se neúspěchu! 163
- 34. Tajemství úspěchu podle Benjamina Franklina a jak fungovalo u mě 168
- 35. Pojdme si vážně promluvit 172

Č Á S T

1

Tyto nápady
mě vytáhly
z neúspěchu

Nápad, který znásobil můj příjem a štěstí

Krátce potom, co jsem se stal profesionálním hráčem baseballu, jsem prodělal největší šok svého života. Tehdy se psal rok 1907. Hrál jsem v lize TriState v Johnstownu v Pensylvánii. Byl jsem mladý, ambiciózní – chtěl jsem se dostat na vrchol – a co se nestalo? Vyhodili mě! Můj život by mohl být úplně jiný, kdybych nezašel za manažerem a nezeptal se, *proč* mě vyhodil. Popravdě bych neměl to neobyčejné privilegium napsat tuto knihu, kdybych mu tehdy tuto otázku nepoložil.

Manažer řekl, že mě vyhodil proto, že jsem líný! To byl ten poslední důvod, který bych čekal, že řekne.

„Vlečeš se po hřišti jako veterán, který hraje baseball dvacet let,“ řekl mi. „Jestli nejsi líný, proč se tak chováš?“

„No, Berte,“ říkám, „jsem děsně nervózní a hlavně vyděšený z toho, že ten strach před diváky a hlavně před ostatními hráči v týmu neutajím. Tak stále doufám, že když to nebudu brát moc vážně, nervozity se zbavím.“

„Franku,“ řekl, „to nikdy fungovat nebude. To je přesně to, co tě drží dole. Proboha, vzpamatuj se! Ať budeš dělat cokoli, až odsud odejdeš, vlož do své práce trochu entuziasmu a života!“

Vydělával jsem v Johnstownu 175 dolarů měsíčně. Když mě vyhodili, odešel jsem do Chesteru v Pensylvánii do Atlantic League, kde mi dávali 25 dolarů měsíčně. Musím říct, že jsem s touto částkou nemohl cítit velký entuziasmus, ale začal jsem se cíleně *chovat* nadšeně. Po třech dnech za mnou přišel starý hráč Danny Meehan a řekl: „Franku, co v téhle lize, zatraceně, děláš, v takovém zapadákově?“

„Ach jo, Danny,“ odpověděl jsem, „kdybych věděl, jak získat lepší džob, šel bych kamkoli.“

O týden později Danny přemluvil klub v New Havenu v Connecticutu, aby

mě vzali na zkoušku. První den v New Havenu vždycky zůstane v mé paměti jako největší událost mého života. Nikdo mě v lize neznal, tak jsem se rozhodl, že mě tady nikdy neobviní z toho, že jsem líný. Chtěl jsem si vybudovat pověst, že jsem hráč s největším entuziasmem, kterého kdy viděli v New England League. Bylo mi jasné, že pokud budu schopen vybudovat si takovou reputaci, budu si ji muset udržet.

Od chvíle, co jsem se objevil na hřišti, byl jsem jako nabitý energií. Choval jsem se, jako by mě nabíjelo milión baterií. Házel jsem míč po hřišti tak rychle a tak tvrdě, že to pro chytačovy ruce byla rána jako z děla. Jednou, když jsem byl zdánlivě v pasti, vyklouzl jsem na třetí metu s takovou energií a silou, že třetí metař pokazil míč a já mohl vyhrát důležitý oběh. Ano, samozřejmě, to celé byla show; role, kterou jsem hrál. Teploměr v ten den ukazoval skoro 38°C. Nedivil bych se, kdybych kvůli tomu, jak jsem lítal po hřišti, padl přehřátím.

Fungovalo to? Fungovalo jako kouzlo. Staly se tři věci:

1. Můj entuziasmus téměř pohltil můj strach. Popravdě řečeno začala moje nervozita pracovat v *můj* prospěch a já hrál lépe, než jsem si myslel, že jsem schopen kdy hrát. (Pokud cítíte nervozitu, buďte za ni vděční, nepotlačujte ji, nechte ji plynout. Nechte vaše nervy, aby pracovaly *pro* vás.)
2. Moje nadšení se přeneslo na ostatní hráče týmu a začali být i oni plni entuziasmu.
3. Místo toho, abych padal vedrem, cítil jsem se během hry i po ní lépe než kdy jindy.

Moje největší vzrušení přišlo hned následující ráno, když jsem četl v newhavenských novinách: „Ten nový hráč Bettger má fůru entuziasmu a inspiruje naše chlapce. Nejen že vyhráli hru, ale vypadali mnohem lépe než kdykoli během sezóny.“

V novinách mě začali nazývat „žihadlo“ Bettger – náboj týmu. Poslal jsem výstřižky z novin Bertu Connovi, manažeru týmu v Johnstownu. Dovedete si představit jeho výraz, když četl o „žihadle“ Bettgerovi, o člověku, kterému dal před třemi týdny „oprátku“ za to, že byl *líný*?

Během deseti dnů mě *entuziasmus* vystřelil od měsíčního platu 25 dolarů ke 185 – a zvýšilo to můj příjem o 700 procent. Měl jsem ohromné navýšení platu ne kvůli tomu, že bych lépe házel míček, chytal či odpaloval lépe. Ne kvůli tomu, že bych měl nějak víc schopností než kterýkoli jiný hráč baseballu. A nevěděl jsem toho o baseballu víc, než co bych nevěděl už předtím. Zopakují vám to – pouhé odhodlání hrát s entuziasmem mi zvýšilo příjem za 10 dní o 700 %.

O dva roky později, tedy dva roky poté, co jsem se musel spokojit se 25 dolary měsíčně v dresu Chesteru, jsem hrál třetí metu za St. Louis Cardinals a znásobil

příjem třicetkrát. Co za tím bylo? Mohl za to entuziasmus sám o sobě, nic než entuziasmus.

Dva roky nato, když jsme hráli proti Chicago Cubs, jsem měl ošklivou nehodu. Zatímco jsem během plného oběhu chytal komíhající se odražený míč, pokoušel jsem se hodit jej opačným směrem a něco v mé ruce křuplo. Tato nehoda mě donutila se baseballu vzdát. Tehdy se mi to zdálo jako strašná tragédie, ale nyní se na věc s odstupem dívám jako na událost, která mi přinesla velké štěstí.

Vrátil jsem se domů a další dva roky trávil jízdou na kole po ulicích Filadelfie. Byl jsem výběřčí splátek jedné společnosti; za 1 dolar v hotovosti za případ a malé dorovnání, v „nejistých“ týdenních platbách. Po dvou skličujících letech vybírání splátek jsem se rozhodl zkusit prodej pojištění ve společnosti Fidelity Mutual Life Insurance Company.

Příštích 10 měsíců bylo nejdělsích a nejdrsnějších v mém životě.

Během skličujícího nezdaru při prodeji životního pojištění jsem nabyl dojmu, že nikdy nebudu stvořen pro to, abych se stal prodejcem. Začal jsem odpovídat na inzeráty, kde hledali skladníka. Uvědomil jsem si, že nezáleží na tom, jakou práci zkusím dělat, ale že musím překonat ten divný komplex strachu, který mě posedl. Proto jsem se přihlásil na kurzy veřejných proslovů Dale Carnegieho. Jeden večer mě při mém proslovu pan Carnegie zastavil uprostřed řeči.

„Pane Bettgere,“ řekl, „chvilíčku... chvilíčku. Zajímá vás to, co říkáte?“

„Ano..., samozřejmě že ano,“ odpověděl jsem.

„Dobře,“ řekl pan Carnegie, „proč tedy nemluvíte s větším nadšením? Jak chcete zaujmout publikum, když nedáte do proslovu trochu života, trochu víc energie?“

Dale Carnegie poté v naší třídě vzrušeně promluvil o síle entuziasmu. Natolik se během mluvení rozohnil, že hodil židli proti zdi, až jí noha ulítla.

Předtím, než jsem si tu noc šel lehnout, seděl jsem asi hodinu a přemýšlel o sobě. Moje myšlenky se toulaly v dobách, kdy jsem v Johnstownu a New Havenu hrál baseball. Teď mi to došlo, právě teď jsem si uvědomil tu chybu, která ohrozila moji baseballovou kariéru a nyní hrozí, že zničí tu další – mou kariéru prodejce.

Tu noc jsem učinil rozhodnutí, které bylo v mém životě přelomové. Rozhodl jsem se zůstat v odvětví pojištění a do prodeje vložit stejný entuziasmus, který jsem vložil do baseballu tehdy, když jsem přišel do týmu v New Havenu.

Nikdy nezapomenu na první obchodní návštěvu následujícího dne. Byla to moje první, „průkopnická“ schůzka. Rozhodl jsem se, že se zákazníkovi předvedu jako ten nejnadšenější prodejce, kterého kdy v životě viděl. Když jsem nadšením tloukl pěsti do stolu, čekal jsem, že mě ten muž každou chvíli zastaví a zeptá se, jestli jsem v pořádku. Ale neudělal to.

V určité fázi rozhovoru jsem zaregistroval, že se muž poněkud napřímil a vytréštil oči. Ale vůbec mě nezarázil, jen tehdy, když měl nějaký faktický dotaz. Vyrazil se mnou dveře? Ne, pojistku jsme uzavřeli! Tento muž jménem Al Emmons, obchodník s obilím v Bourse Building ve Filadelfii, se brzy stal jedním z mých nejlepších přátel a největších propagátorů mé práce.

Od toho dne jsem začal prodávat. „Kouzlo entuziasmu“ začalo v obchodě fungovat stejně tak, jako tehdy v baseballu.

Nerad bych, aby někdo nabyl dojmu, že entuziasmus spočívá v bouchání pěstí do stolu..., ale pokud je něčím, co vás vybudí, pak si klidně bouchněte. Zjistil jsem tohle: když se donutím, abych *jednal* s entuziasmem, brzy *pocítím* ten nával nadšení.

Během dvaatřiceti let v oboru jsem viděl spoustu prodejců, kterým se díky entuziasmu zvýšil příjem dvojnásobně až trojnásobně. Také jsem viděl, jak jeho nedostatek zapříčinil, že se stovkám prodejců nedařilo.

Pevně věřím, že entuziasmus je největším a jediným faktorem úspěchu v obchodě. Například znám člověka, který o odvětví pojišťovnictví ví všechno – na toto téma by mohl napsat knihu – ale přesto se při prodávání slušně neuživí. Proč? Hlavně kvůli nedostatku entuziasmu.

Znám jiného, který toho nevěděl o pojištění ani desetinu, ale vydělal „majlant“ a šel do důchodu během dvaceti let. Jeho jméno je Stanley Gettis a žije v Miami Beach na Floridě. Důvodem jeho neuvěřitelného úspěchu nebyly vědomosti, byl to entuziasmus.

Dá se entuziasmus získat, nebo se s ním musíte narodit? Určitě se dá získat. Stanley Gettis je tím příkladem. Stalo se z něj lidské dynamo. A jak? Každý den se nutil, aby *jednal* s entuziasmem. Součástí plánu bylo, že si Stanley Gettis opakoval jednu báseň dvacet let, každé ráno. Zjistil, že neustálé opakování mu pomáhalo vytvořit pocit nadšení na celý den. Ta básnička mě inspirovala natolik, že jsem si ji nechal vytisknout na kartičky a stovky jsem jich rozdal. Napsal ji Herbert Kauffman a dal jí úžasný název...

VÍTĚZSTVÍ

*Tak často říkal jsi mi přeci,
že pustíš se do velkých věcí.*

*Kdy ale myslíš, že to přijde
a všechno bez námahy vyjde,*

*za ruku chytíš osud sám,
aby tě zvedl ke hvězdám?*

*A uběhl zas další rok.
Tys neudělal ani krok,
aby ses snažil ve svém díle,
dosáhl vytčeného cíle!*

*No, řekni, v čem je celý vtíp?
Že bys měl smůlu? Jenom klid!
Tak jako vždycky, nakonec
je všechno jenom tvoje věc.*

*Pohled, jak tvoje ruce líně,
nečinně spočívají v klíně,
místo aby se vzchopily
a všechno v tobě změnily!*

Měli byste si tuto báseň zapamatovat a opakovat si ji každý den. Možná vám prokáže stejnou službu jako Stanleyemu Gettisovi.

Když jsem si přečetl výrok Waltera P. Chryslera, tolik na mě zapůsobil, že jsem ho nosil týden v kapse. Než se mi vtiskl do paměti, mám pocit, že jsem ho přečetl nejméně čtyřicetkrát. Kéž by si ho pamatoval každý prodejce. Když se Waltera zeptali na tajemství úspěchu, vyjmenoval různé kvality, jako jsou znalosti, způsobilost, energie, ale dodal, že skutečné tajemství spočívá v entuziasmu. „Ano, více než entuziasmus, řekl bych, je už jen vášeň,“ řekl Chrysler. „Rád vidím své lidi nadšené – když oni se nadchnou, strhnou i zákazníka a obchod je uzavřen.“

Entuziasmus je jedna z nejcennějších vlastností na světě. Sice je vzácná, ale i tak je jednou z nejnakažlivějších. Pokud jste nadšení, tak ten, kdo vám naslouchá, se nakazí také. A to i když svoje myšlenky neprezentujete zcela dokonale. Bez entuziasmu je vaše mluva o obchodech stejně nudná jako hovory o předvánočním úklidu.

Entuziasmus není pouze vnější projev. Jakmile si nadšení jednou osvojíte, bude z vás neustále vyzařovat. Například – sedíte doma..., něco vás napadne..., nápad začnete rozvíjet a nakonec vás entuziasmus natolik pohltní, že vás nic na světě nemůže zastavit.

Pomůže vám překonat strach, v byznysu budete úspěšnější, budete vydělávat víc peněz a užívat si zdravější, bohatší a šťastnější život.

Kdy začít? Třeba hned. Stačí si pouze říct: „To zvládnou!“

Jak začít? Existuje jen jedno pravidlo:

Abyste se stali nadšenými – jednejte s nadšením.

Uvedte toto pravidlo do praxe na 30 dní a připravte se na překvapivé výsledky. Jednoduše – váš život se změní od základů.

Každé ráno se pevně postavte a zopakujte s mocnými gesty a největším entuziasmem, jakého jste schopni, tato slova:

Donutím se jednat s nadšením a nadšeným se stanu!

„Doporučuji, abyste si tuto kapitolu Franka Bettgera přečetli několikrát a učinili důležitou a svatou přísahu: 'Zdvojnásobím množství entuziasmu, které vkládám do své práce a svého života.' Pokud tuto přísahu dodržíte, zdvojnásobí se vaše příjmy i štěstí.“ DALE CARNEGIE

2

Tento nápad mě vrátil k prodávání poté, co jsem odešel

Když se ohlédnu zpět, jsem ohromen, jak maličkosti změnily směr mého života.

Už jsem mluvil o deseti mizerných a skličujících měsících, kdy jsem se pokoušel prodávat životní pojištění a vzdal veškerou naději, že jsem schopen cokoli prodat. Vzdal jsem to a několik dní trávil odpovídáním na inzeráty pracovních nabídek. Chtěl jsem pracovat jako skladník, protože jsem jako mladý kluk v American Radiator Company zatloukal nýty do beden a označoval je pro odeslání. Myslel jsem si, že bych se kvůli svému nedostačujícímu vzdělání na tento druh práce hodil. Ale i když jsem to zkoušel, jak jsem chtěl, práce skladníka mi nevyšla.

Nejenže jsem ztratil odvahu, ale propadl jsem zoufalství. Bylo mi jasné, že se budu muset vrátit na kolo, k vybírání splátek pro George Kellyho. Hlavně jsem doufal, že dostanu svou starou práci za 18 dolarů týdně.

V kanceláři pojišťovny jsem nechal plnicí pero, nožík a pár dalších osobních drobností. Jednou ráno jsem se tam vrátil, abych si své věci odnesl. Myslel jsem, že v kanceláři zůstanu jen pár minut. Během úklidu pracovního stolu ale vešel do kanceláře prezident společnosti pan Walter LeMar Talbot se všemi prodejci na jednání. Nemohl jsem odejít bez toho, aby to nebylo trapné, tak jsem se posadil a poslouchal rozhovor několika prodejců. Čím víc mluvili, tím víc jsem ztrácel odvahu. Mluvili o věcech, které jsem znal, ale nedokázal je provést. Poté jsem slyšel prezidenta pana Talbota, jak říká jednu větu, která ve mně zanechala hluboký a trvalý dojem už více než 31 let. *Věta zněla takto:*

Tento nápad mě vrátil k prodávání poté, co jsem odešel

„Pánové, nakonec se náš byznys prodeje zúžil na jednu jedinou věc... setkávání s lidmi! Ukažte mi prodejce s průměrnými schopnostmi, který vyjde ven a čtyřem nebo pěti lidem každý den plamenně odvypráví svůj připravený monolog. Právě to je ten člověk, který si nemůže pomoci a nadšeně dělá pro svou práci vše, co je v jeho silách.“

To mě probudilo. Věřil jsem všemu, co pan Talbot řekl. Byl to muž, který začal pracovat pro společnost v jedenácti letech, prošel každým oddělením a dokonce několik let strávil prodejem pojištění na ulici. Věděl dobře, o čem mluví. Bylo to, jako kdyby právě vykouklo z mraků sluníčko a já se v tu chvíli rozhodl vzít jeho slova vážně.

Řekl jsem si: „Podívej, Franku Bettgere, máš dvě zdravé nohy a rozhodně můžeš jít a plamenně vyprávět svůj monolog čtyřem nebo pěti lidem každý den. A budeš nadšeně dělat svou práci, pro dobrou věc, jak říkal pan Talbot!“

Bože, jak já byl v tu chvíli „šťastnej“. Ohromně se mi ulevilo, protože jsem věděl, že budu dělat dobrou věc!

Zbývalo 10 týdnů do konce roku. Rozhodl jsem se, že si budu denně zaznamenávat počet schůzek, abych se ujistil, že jsem se setkal s minimálně čtyřmi lidmi každý den. Díky svým záznamům jsem zjistil, že jsem mohl dělat schůzek mnohem víc. Na druhou stranu – když se v průměru týden co týden setkám se čtyřmi lidmi denně, bude to kus práce. Uvědomil jsem si, jak málo lidí jsem do té doby oslovil.

Během těchto deseti týdnů jsem prodal životní pojištění v hodnotě 51 000 dolarů. Bylo to mnohem víc, než jsem byl schopen prodat během posledních deseti měsíců! Nebylo to zase tak moc, ale ukázalo se, že pan Talbot věděl, o čem mluví. Dokázal jsem prodávat!

Tehdy jsem si uvědomil, že konečně můj život za něco stojí, a rozhodl jsem se, že z něj nepromarním ani minutu.

Nicméně – už jsem si myslel, že není nutné nadále psát statistiku schůzek. Od té chvíle, z jakéhosi neznámého důvodu, mé prodeje upadaly. O několik měsíců později jsem se ocitl tam, kde jsem byl předtím. Jedno sobotní odpoledne jsem šel do kanceláře, zamkl se v zasedací místnosti a posadil se. Seděl jsem tam asi tři hodiny a usilovně přemýšlel: „Co se to se mnou děje? Co je špatně?“

Existovalo jen jediné vysvětlení. Konečně jsem byl schopen zúžit vše na jediný problém. Přiznat si, že jsem se přestal setkávat s lidmi.

„Jak se mám donutit, abych zase lidi navštěvoval?“ pomyslel jsem si. „Určitě mám dostatečnou motivaci, abych tu práci dělal. Potřebuji peníze. Líný přece nejsem.“ Nakonec jsem se rozhodl, že se vrátím ke svým záznamům o schůzkách.

O rok později jsem hrdě stál před svými kolegy v práci a nadšeně vyprávěl svůj příběh. *Tajně jsem doplňoval záznamy o svých schůzkách po dobu dvanácti měsíců.* Byly přesné. Čísla jsem zapisoval každý den. Dohodl jsem si 1849 schůzek, během nich promluvil s 828 lidmi a uzavřel 65 smluv. Moje provize se vyšplhala na 4251,82 dolaru.

Jakou hodnotu měla jedna moje schůzka? Spočítal jsem si, že každá schůzka

mi vydělala 2,30 dolaru. Chápete to! Před rokem jsem byl tak rozhozený, že jsem to vzdal. Teď – každá schůzka, kterou jsem absolvoval – *nebledě na to, jestli jsem toho kterého člověka zastihl či ne* – znamenala mít 2,30 dolaru v kapse.

Nikdy jsem přesně nedokázal vyjádřit slovy, jakou víru a odvalu mi dávaly moje statistiky.

Později vám ukážu, jak jsem se díky těmto záznamům dal dohromady a postupně byl schopen zvýšit hodnotu jednotlivých *schůzek* z 2,30 na 19 dolarů; jak jsem během let snížil svůj průměr uzavřených smluv versus schůzka z 1:29 na 1:25, pak 1:20, 1:10 a nakonec stačily tři návštěvy na sepsání jedné pojistné smlouvy. Dám vám jeden příklad:

Moje záznamy ukázaly, že 70 % mých uzavřených smluv bylo úspěšných při prvním rozhovoru, 23 % při druhém, 7 % při třetím a tak dále. Ale dávejte pozor: 50 % svého času jsem trávil tím, že jsem obcházel těch 7 %. „Proč se zabývat 7 %?“, říkal jsem si. „Proč nevložit veškerý čas na první a druhé rozhovory?“ Toto jediné rozhodnutí zvýšilo hodnotu každé schůzky z 2,80 na 4,27 dolaru.

Bez záznamů bych neměl možnost zjistit, co dělám špatně. Díky procházení statistik můžu získat větší inspiraci, než kdybych si to přečetl v nějakém časopise. Tak jako mnoho dalších mě jeden z největších světově uznávaných prodejců Clay W. Hamlin, často inspiroval. Řekl mi, že než si začal vést záznamy, třikrát v prodeji neuspěl.

„Nikdy netrefíte, pokud se nerozmáchnete.“ Zjistil jsem, že to platí v baseballu i v prodeji. Když jsem hrál za klub Cardinals, měli jsme pravého poláře jménem Steve Evans. Byl to velký silný chlápek podobné postavy jako Babe Ruth a dokázal trefit míček stejně tvrdě jako Babe. Steve měl ale špatný zvyk, byl váhavý. Obvykle měl dva striky ještě předtím, než se rozmáchnul. Pamatuji si na jednu důležitou hru v St. Louis. Steve měl jít na pátku v deváté směně se dvěma venku a plnými metami. Jakýkoli odpal by nám vyhrál hru. Steve si vybral svoji oblíbenou pátku a připravil se na domácí metě. Všichni křičeli: „Do toho, Steve, odpal hned první míč!“

Když zaujal pozici na domácí metě, bylo vidět, že se ze všech sil snaží trefit napoprvé... Míč proletěl přímo přes domácí metu, ale Evans pátkou ani nepohnul.

„První strike,“ zařval rozhodčí.

„Do toho, Steve! Rozmáchni se při příštím míči!“ škemrali hráči i publikum.

Steve se pořádně zapřel na novou pozici a nadhazovač poslal další míček přímo do středu!

Steveovi se zase nepodařilo rozmáchnout. „Druhý strike!“ zakřičel rozhodčí.

„Evansi!“ řval náš manažer Roger Bresnahan od lajny trenérů. „Na co, ksakru, čekáš?“

„Na prvního a patnáctého, co sakra myslíš!“ zařval znechuceně Steve. (Prvního a patnáctého byly výplatní dny.)

Pokaždé, když vidím prodejce, jak posedávají v kanceláři a hrají s navštívenkami svých klientů pasiáns během hodin, kdy by mohli prodávat, znovu se mi vybaví Steve Evans s pálkou na rameni, kdy nechává dobré míče jen tak proletět kolem a slyším Bresnahana řvát: „Evansi, na co, ksakru, čekáš?“

Prodej je nejjednodušší práce na světě, když tvrdě makáte, ale ta *nejtěžší*, pokud ji flákáte.

Víte, dobrý doktor neléčí projev nemoci, ale její *příčinu*.

Pojďme se zabývat tím, co je pro prodej podstatné:

Nemůžete získat provizi, dokud neuzavřete obchod.

Nemůžete udělat obchod, dokud nesepíšete objednávku.

Nemůžete sepsat objednávku, dokud si nepromluvíte s klientem.

A nemůžete si promluvit s klientem, dokud si nedomluvíte *schůzku!*

To je v kostce podstata obchodu. Tajemstvím celého byznysu prodeje jsou – schůzky!

3

Co mi pomohlo zničit největšího nepřítele, kterému jsem musel čelit

Můj výtěžek za první rok byl tak malý, že jsem musel vzít na částečný úvazek trénování baseballového týmu Swarthmore College.

Jednou jsem dostal pozvánku od organizace YMCA v Chesteru, abych přišel a promluvil na téma „Tři Č: čistý život, čistý charakter a čistý sport“. Jak jsem tak četl jejich dopis, uvědomil jsem si, že je naprosto vyloučené, abych to pozvání přijal. Najednou mi došlo, že jsem vlastně vůbec neměl odvahu přesvědčivě mluvit k jednomu člověku, natož k celé stovce.

Od té chvíle mi bylo jasné, že na cestě k úspěchu musím překonat svou vlastní ostýchavost a strach vystoupit před neznámými lidmi.

Příští den jsem šel do organizace YMCA ve Filadelfii a mluvil s šéfem pro vzdělávání o tom, proč si myslím, že jsem takový smolař. Ptal jsem se, jestli nemají nějaký kurz, který by mi pomohl. On se usmál a řekl: „Máme tu něco přesně pro vás. Pojdte za mnou.“

Následoval jsem ho dlouhou chodbou a vešli jsme do místnosti, kde seděla skupina lidí. Jeden muž zrovna dokončil svoje vyprávění a druhý vstal a začal řečníka kritizovat. Posadili jsme se dozadu a šéf vzdělávání mi pošeptal: „Toto je kurz mluvení na veřejnosti.“

Nikdy předtím jsem o „Kurzu mluvení na veřejnosti“ neslyšel.

V tu chvíli vstal další muž a začal svůj proslov. Byl naprosto příšerný. On byl tak hrozný, že mě vlastně povzbudil. Řekl jsem si: „S tím, jak jsem vyděšený a neohrabaný, nemohu být o nic horší než tento muž.“

Během chvíle se vrátil muž, který kritizoval předchozího řečníka. Představili mi ho. Jmenoval se Dale Carnegie.

Řekl jsem mu: „Chtěl bych se připojit.“ Dale odpověděl: „Náš kurz už je v polovině, možná byste měl raději počkat. Další běh spouštíme v lednu.“

„Ne, když dovolíte,“ reagoval jsem, „rád bych se připojil hned.“

„Tak dobře,“ usmál se pan Carnegie, a když mě bral za ruku, řekl: „budete příštím řečníkem.“

Chvěl jsem se. Popravdě jsem byl vyděšený – ale nějak se mi podařilo posluchačům vysvětlit, proč jsem přišel. Bylo to docela příšerné, ale jakkoli byl můj proslov hrozný, bylo to pro mě obrovské vítězství. Dříve bych nebyl schopen postavit se před publikum a zeptat se ani: „Jak se máte?“

Událost se stala před třiceti lety ve stejném měsíci, kdy píšu tyto řádky. Ale ten večer bude mít v mé mysli zvláštní místo. Byl to začátek nejdůležitější fáze mého života.

Zapsal jsem se do kurzu a docházel pravidelně každý týden na schůzky.

Za 14 dní jsem jel do Chesteru a měl proslov. Už dřív jsem poznal, že je nesrovnatelně jednodušší mluvit o vlastních zkušenostech, tak jsem publiku v Chesteru vyprávěl o svých zážitcích z baseballu. Třeba o tom, jak mým spoluobydlicím byl Miller Huggins, nebo jak jsem se dostal do velké ligy, kde byl nadhazovačem Christy Mathewson. Ohromilo mě, že jsem dokázal mluvit skoro půl hodiny, a ještě víc mě překvapilo, když po skončení přišlo dvacet nebo třicet lidí, potřásali mi rukou a říkali, jak je to bavilo.

To byl jeden z největších triumfů mého života. Nic mi nedalo takovou sebevěru! Všechno mi připadalo jako zázrak a zázrak to opravdu byl. Před dvěma měsíci jsem se bál promluvit s kýmkoli ve vyšším postavení – a teď tady stojím před stovkou lidí a nejenže jsem získal jejich pozornost, ale cítím se skvěle. Tehdy z té místnosti vyšel úplně jiný člověk.

Stal jsem se ve skupině známým pro svůj pětadvacetiminutový proslov a poté jsem další měsíce mohl docházet jako tichý člen.

K mému překvapení mě J. Borton Weeks, prominentní advokát Delaware County, který byl vedoucím schůzek, doprovodil na nádraží. Jak jsem nastupoval na vlak, potřásl mi rukou a bujaře mi děkoval. Pozval mě, abych přijel při první příležitosti znovu. „Mluvil jsem s jedním ze svých partnerů o sepsání životní pojistky,“ řekl ve chvíli, kdy se vlak pohnul.

Samozřejmě se „první příležitost“ přijet zpátky do Chesteru naskytlá velice rychle.

O pár let později se J. Borton Weeks stal prezidentem Keystone Automobile Club, což byl druhý největší automobilový klub na světě. Borton Weeks se stal jedním z mých nejlepších přátel a navíc jedním z nejlivnějších lidí v byznysu.

Toto spojení se stalo velice užitečným, ale bylo to nic v porovnání se sebevěrou a odvahou, kterou jsem získal díky kurzu mluvení na veřejnosti. Rozšířil mi obzory a povzbudil můj entuziasmus; pomohl mi vyjádřit myšlenky mnohem přesvědčivěji a také zničit největšího nepřítele, kterému jsem musel čelit – strach.

Doporučoval bych každému, kdo se drží zpátky kvůli strachu a má nedostatek odvahy a sebedůvěry, aby se účastnil toho nejlepšího kurzu mluvení na veřejnosti v jejich okolí. Nechoďte do kteréhokoli. Zúčastněte se takového, kde musíte mluvit na každém setkání, protože to je přesně to, co potřebujete – zkušenost mluvit.

Pokud se vám dobrý a praktický kurz najít nedaří, udělejte to jako Benjamin Franklin. On dobře věděl, jak velkou hodnotu má takový trénink, a proto dal dohromady skupinu lidí přímo tady, v mém rodném městě. Setkávejte se jeden večer v týdnu a každý týden (nebo měsíc) jmenujte nového šéfa. Pokud nenajdete dobrého instruktora, kritizujte se navzájem.

Všiml jsem si, že členové naší skupiny, kteří z řečnění vytěžili nejvíc a ukázali největší zlepšení, byli ti, kteří svůj trénink použili v praxi. Přestože můj projev byl dost mizerný, vyhledával jsem příležitosti k mluvení na veřejnosti. Ze strachu vyjít na pódium jsem na začátku málem umřel, ale nakonec jsem ho překonal.

Dokonce to došlo tak daleko, že jsem učil třídu osmi kluků v nedělní škole. Později jsem přijal vedení celé nedělní školy a tuto práci jsem dělal 9 let. Výsledek tréninku a praxe se odrazil v rozhovorech s lidmi i v mém soukromém životě. Byla to jedna z mých nejlepších zkušeností.

Všem lídrům a úspěšným lidem, které jsem kdy potkal, nechyběla odvaha a sebedůvěra. Všiml jsem si, že většina z nich je schopna se vyjadřovat přesvědčivě.

Našel jsem ten nejlepší způsob, který mi pomohl překonat strach a vybudovat si odvahu a sebedůvěru – mluvit před publikem. Zbavit se strachu z mluvení na veřejnosti mi pomohlo i při mluvení s jednotlivci. Už nezáleželo na tom, jak významní a důležití jsou. Tento trénink a zkušenosti s mluvením k publiku mě donutily vyjít ze skořápky, ukázaly nové příležitosti a rozšířily mi obzory. Byl to zlom v mé kariéře.

4

Jediný způsob, jak vše zvládat

Od doby, kdy jsem si začal dělat záznamy, mi došlo, že budu asi jeden z nejmizernějších „sebeorganizátorů“ na světě. Dal jsem si za cíl provést dva tisíce návštěv za rok, tedy každý týden čtyřicet. Brzy jsem to ale beznadějně nestíhal a opravdu se styděl něco dál zapisovat. Můj původní záměr byl dobrý. Snažil jsem se o všemožná nová řešení, ale nikdy mi dlouho nevydržela. Nedokázal jsem dát dohromady nějaký systém.

Nakonec jsem pochopil, že musím strávit víc času plánováním. Bylo jednoduché rozdat čtyřicet či padesát vizitek a myslet si, že jsem připravený. Toto moc času nevyžadovalo. Ale projít všechny záznamy, prostudovat pečlivě každou schůzku, přesně naplánovat, co říct které osobě, připravit si návrhy, napsat dopisy, domluvit každou schůzku daného dne, vytvořit rozvrh od pondělka do pátku v jejich přesném pořadí, tak to vyžadovalo čtyři až pět hodin té nejintenzivnější práce.

Určil jsem si sobotní ráno a nazval ho „sebeorganizačním dnem“. Pomohl mi tento plán? Teď poslouchejte! Každé pondělní ráno, když jsem začínal pracovat, tak místo toho, abych jezdil a teprve si schůzky domlouval, jsem ke klientům přistupoval s naprostou sebedůvěrou a entuziasmem. Byl jsem dychtivý a nedočkavý je vidět, protože jsem předem o nich přemýšlel, procházel jejich situaci a měl určité nápady, u kterých jsem věřil, že by pro ně mohly být důležité. A koncem týdne, namísto toho, abych se cítil vyčerpaný a demotivovaný, jsem měl dobrou náladu a byl plný vzrušení, že příští týden toho zvládnu ještě víc.

Po pár letech jsem mohl přesunout svůj „sebeorganizační den“ na páteční ráno a víkend si užívat bez přemýšlení o klientech. Překvapilo mě, kolik se udělá práce, když věnujete dostatečný čas plánování. A ještě pozoruhodnější je, jak málo se zvládne bez něj. Raději pracuji s nabitým rozvrhem čtyři a půl dne v týdnu a někam se posunu, než abych celý týden makal a s ničím nebyl hotový.

Četl jsem, že velký průmyslník Henry El Doherty řekl: „Můžu najmout lidi,

aby za mě udělali všechno, kromě dvou věcí – přemýšlení a seřazení věcí podle důležitosti.

To byl přesně můj problém. Nicméně – jakmile jsem jej řešil každý týden po mnoho let – moje rada je takhle prostá: udělejte si čas na přemýšlení a plánování.

Na konci této kapitoly uvidíte tabulku „týdenního rozvrhu“. Nevypracoval jsem příklad, ale vytáhl ze šanonu skutečný týden a použil ho pro ilustraci. Uvidíte také „záznamové karty“ jednoho měsíce, což může být užitečné pro kohokoli, kdo si chce zorganizovat čas.

Už vás slyším, jak říkáte: „To není nic pro mě! Nemůžu takto fungovat – nebyl bych šťastný, žít podle rozvrhu.“ Mám pro vás dobrou zprávu – už podle nějakého rozvrhu žijete – ale pokud je neplánovaný, je pravděpodobně dost mizerný. Dám vám příklad: Před několika lety ke mně přišel mladý muž pro radu. Absolvoval s vyznamenáním na jedné z nejstarších a nejlepších univerzit, vstoupil do světa obchodu a vypadalo to velmi slibně. Po dvou letech ztratil veškerou odvahu. Řekl mi: „Pane Bettgere, řekněte mi upřímně, myslíte si, že bych měl s prací obchodníka seknout?“

„Ne, Ede, nemyslím si, že bys to měl udělat.“

Sklonil hlavu. Já pokračoval: „Nemyslím si, že by kdokoli měl seknout s prací. Myslím, že když něco chceme dělat a děláme to s nadšením, zjistíme, že jsme pro tu práci jako stvoření.“

„Já tomu nerozumím,“ řekl Ed, „stále jsem tak zaneprázdněný, mám sotva čas si koupit kravatu, kéž bych si dokázal lépe zorganizovat čas!“

Zjistil jsem, že ten mladý muž si ráno rád přispí, tak jsem mu řekl: „Ede, proč se nestaneš členem klubu ‚O šesté‘?“

„Klub ‚O šesté‘? Co to proboha je?“

„Před několika lety,“ vysvětlil jsem mu, „jsem četl, co řekl Benjamin Franklin. Jen málo lidí z těch, co dlouho spí, se dočká stáří, a ještě méně z nich bude úspěšných. Proto si nastavuji ráno budík o hodinu a půl dřív a hodinu z toho využívám pro čtení a studium. V důsledku toho chodím samozřejmě spát o něco dřív, ale velice mi to prospívá.“

Ed slíbil, že si hned ten den koupí budík a stane se členem klubu ‚O šesté‘. Určil si sobotní ráno jako „sebeorganizační den“. Díky tomu své problémy brzy překonal a začal úspěšně obchodovat. A o čtyři roky později byl jmenován manažerem velké průmyslové společnosti pro východní pobřeží.

Nedávno jsem mluvil s manažerem International Business Machines Corporation, společnosti, která má jeden z nejvyšších ratingů světa na trénování metod prodeje. Zeptal jsem se ho, jak je pro ně důležitý „týdenní pracovní rozvrh“.

Řekl: „Pane Bettgere, my vybavujeme své prodejce určitými nástroji, o kterých víme, že jsou důležité pro náš úspěch. Naším nástrojem číslo jedna je ‚týdenní pracovní rozvrh‘, kde musí prodejce vyplnit jména lidí, které má v plánu navštívit následující týden. Kopie nám musí poskytnout s předstihem.

„Uplatňujete toto pravidlo ve všech 79 zemích, kde obchodujete?“ zeptal jsem se.

„Bez výjimky,“ odpověděl.

„Co by se stalo, kdyby prodejce odmítl použít tento nástroj číslo jedna?“

„To by se nestalo, takový prodejce by pro nás pracovat nemohl.“

Toto byla přesně jeho slova.

Většina úspěšných lidí, které jsem potkal, byla naprosto nemilosrdná, co se týče jejich času. Například Lawrence Doolin, jeden z vedoucích pracovníků pojišťovací společnosti Fidelity Mutual Life z Philadelphie, mi řekl o svém nedávném zážitku. Larry zavolał manažerovi Richardu W. Campbellovi do Altoony v Pensylvánii a řekl mu: „Dicku, chystám se příští týden na výlet na západ, abych navštívil několik našich agentur. V pondělí budu v Harrisburgu a v úterý bych chtěl přijet za tebou do Altoony.“

Dick odpověděl: „Larry, moc rád bych tě viděl, ale nebudu se s tebou moci sejít dřív než příští pátek odpoledne.“

Následující pátek se oba muži sešli u oběda a Larry se ptal: „Byl jsi pryč celý týden, Dicku?“

„Ne,“ odpověděl Dick, „byl jsem celý týden tady.“

Larry reagoval překvapeně: „Jako že jsi byl v úterý tady?“

„Ano,“ usmál se Dick.

Se značnou zlostí Larry řekl: „Dicku, uvědomuješ si, cos mě donutil udělat? Musel jsem se vrátit z Cincinnati do Altoony a dnes v noci pojedou zase zpátky a odtamtud ještě do Detroitu!“

Dick Campbell klidně odvětil: „Poslouchej, Larry, než jsi mi v pátek zavolał, strávil jsem pět hodin plánováním celého tohoto týdne. Úterý byl jeden z mých nejnabitějších dnů, měl jsem předem domluvených několik schůzek. Tím, že bych strávil celé úterý s tebou, bys mi naboural rozvrh celého týdne. Nic proti tobě, Larry. I kdyby mi zavolał prezident naší společnosti, pan E. A. Roberts, udělal bych totéž. Ať už jsem dosáhl jakéhokoli úspěchu v tomto byznysu, bylo to jen díky tomu, že jsem nedovolil nikomu nebo ničemu, aby mi narušil rozvrh celého týdne, který každý pátek připravuji.“

Larry Doolin mi řekl: „Franku, když jsem tohle slyšel poprvé, byl jsem v šoku, ale nenaštval jsem se. Brzy mi došlo, že v tom tkví skutečné tajemství fenomenálního raketového úspěchu Dicka Campbella.“

Larry mi řekl, že když tu noc nastupoval do vlaku, získal nový náboj entuzias-

mu. Od té doby vyprávěl tento příběh všem prodejcům po celé zemi.

V roce 1926 jsem trávil celé léto na ranči u úpatí pohoří Big Horn. Mary Robertsová Rinehartová, autorka více než 50 románů a jedna z nejlépe placených spisovatelek v Americe, si zde vybuodovala letní sídlo. Ptal jsem se paní Rinehartové, jak se stala spisovatelkou. Toto jsou její slova:

Ukázka karty záznamů jednoho měsíce, kde vidíte výsledky plánování a získaných provizí:

RECORD OF CALLS, INTERVIEWS, AND RESULTS							Week beginning <i>July 1st</i>						
	Calls	Inter-views	Amount Written	Amount Paid	Premiums	Commissions		Calls	Inter-views	Amount Written	Amount Paid	Premiums	Commissions
Monday													
Tuesday	3	2	1-10,000										
Wednesday	8	3											
Thursday	10	4	1-2,000										
Friday			<i>Fourth of July Holiday</i>										
Saturday													
Total for Week	21	9	2-12,000										
TOTAL BROUGHT FORWARD													
Total to Date	21	9	2-12,000										

RECORD OF CALLS, INTERVIEWS, AND RESULTS							Week beginning <i>July 2nd</i>						
	Calls	Inter-views	Amount Written	Amount Paid	Premiums	Commissions		Calls	Inter-views	Amount Written	Amount Paid	Premiums	Commissions
Monday								5	2		1-10,000		190.10
Tuesday								10	5	1-10,000			
Wednesday								11	4	1-2,000			
Thursday								9	4		1-2,000		30.05
Friday								8	5	1-16,000			
Saturday								1	1				
Total for Week	44	21	3-27,000	2-12,000									220.15
TOTAL BROUGHT FORWARD								21	9	2-12,000			
Total to Date	65	30	5-39,000	2-12,000									220.15

RECORD OF CALLS, INTERVIEWS, AND RESULTS							Week beginning <i>July 3rd</i>						
	Calls	Inter-views	Amount Written	Amount Paid	Premiums	Commissions		Calls	Inter-views	Amount Written	Amount Paid	Premiums	Commissions
Monday	5	2	1-1,000		54.78	27.29							
Tuesday	9	4	1-12,000	1-5,000	169.16	90.82							
Wednesday	11	5	1-15,000										
Thursday	10	6	1-10,000	1-10,000	149.18	49.90							
Friday	8	4	1-10,000										
Saturday	1	1											
Total for Week	44	22	4-35,000	3-16,000	329.12	167.42							
TOTAL BROUGHT FORWARD								65	30	5-39,000	2-12,000	489.18	220.15
Total to Date	109	52	9-74,000	5-24,000	858.32	387.57							

RECORD OF CALLS, INTERVIEWS, AND RESULTS							Week beginning <i>July 21st</i>						
	Calls	Inter-views	Amount Written	Amount Paid	Premiums	Commissions		Calls	Inter-views	Amount Written	Amount Paid	Premiums	Commissions
Monday	3	2	1-2,000										
Tuesday	8	4	1-2,000	1-10,000	224.80	151.18							
Wednesday	9	5	1-5,000	1-5,000	188.20	90.18							
Thursday	10	6	1-1,000	1-10,000	281.15	140.72							
Friday	7	5	1-5,000										
Saturday	1	1		1-7,000	72.66	31.22							
Total for Week	38	23	6-26,000	4-32,000	767.81	415.25							
TOTAL BROUGHT FORWARD								109	52	9-74,000	5-24,000	858.32	387.57
Total to Date	147	75	16-100,000	9-60,000	1,626.13	802.82							

RECORD OF CALLS, INTERVIEWS, AND RESULTS							Week beginning <i>July 25th</i>						
	Calls	Inter-views	Amount Written	Amount Paid	Premiums	Commissions		Calls	Inter-views	Amount Written	Amount Paid	Premiums	Commissions
Monday	6	2											
Tuesday	11	7	1-5,000	1-5,000	127.52	64.00							
Wednesday	7	5	1-5,000	1-8,000	390.12	183.90							
Thursday	5	2	1-3,000	1-10,000	419.14	187.65							
Friday				1-2,000	88.86	40.92							
Saturday													
Total for Week	29	16	4-17,000	4-25,000	935.72	417.57							
TOTAL BROUGHT FORWARD								147	75	15-100,000	9-60,000	1,626.13	802.82
Total to Date	176	91	19-117,000	13-85,000	2,561.85	1,210.39							

Poznámka nakladatele: Zašlete prázdný e-mail na adresu tabulky@knihaskolauspechu.cz a mi Vám pošleme českou verzi tabulek pro Vaše statistiky a plánování.

„Vždycky jsem si myslela, že se dá naučit psát, že stačí mít jen dostatek času. Ale měla jsem tři malé syny a manžela, o které jsem se starala... A také matku, která byla několik let invalidní a závislá na cizí pomoci. Během finanční krize jsme přišli o všechno. Z dluhů jsem šlela. Napadlo mě, že bych mohla vydělat nějaké peníze psaním, tak jsem si vypracovala rozvrh a s předstihem rozplánovala každou hodinu týdne. Chvílemi přes den a potom večer, kdy jsem dala děti spát a můj manžel, doktor Rinehart, chodil po návštěvách, jsem se pustila do psaní.“

WEEKLY TIME TABLE

M O R N I N G	Mon. 6/14 <i>Rosengarten Liano</i>	Tues. 6/15 <i>Buehler Borner Dick</i>	Wed. 6/16 <i>Coale Feltton McClennen</i>	Thur. 6/17 <i>Madden Haglett Weaver</i>	Fri. 6/18 <i>Haisaut Sam Blomberg 8:45-22 4.</i>
L U N C H	<i>Quigley</i>	<i>Trout</i>	<i>McBride</i>	<i>Kroll</i>	
A F T E R N O O N	<i>Connolly Dutcher Dick</i>	<i>Lueders Aohley Rigley Levick</i>	<i>Silver Horst Karl</i>	<i>Fritz Paoli Stiefel Derry</i>	
E V E N I N G	<i>Paul Fisher</i>		<i>Wenze</i>		

Typický týdenní rozvrh, který mi pomohl sám sebe zorganizovat.*

Zeptal jsem se paní Rinehartové, jestli jí práce při tak nabitém rozvrhu neunavovala. „Naopak,“ usmála se, „můj život dostal nový šmrnc.“

Mary Robertsová Rinehartová ani netušila, jak moc mě inspirovala. Poté, co jsem se vrátil domů, jsem pracoval mnohem lépe než kdy dřív!

Narazil jsem před několika lety na báseň Douglase Mallocha. Vytrhl jsem si ji a vložil do svého deníku. Četl jsem ji znova a znova, dokud se mi nevrýla do paměti. Chytl mě za srdce, možná chytne i vás:

*Konečně vím,
co mě mučí,
co mi chybí
a co mě ničí.
Nejsem líný,
nechybí mi nic,*

*Poznámka nakladatele: Zašlete prázdný e-mail na adresu tabulky@knihaskolaspeschu.cz a mi Vám pošleme českou verzi tabulek pro Vaše statistiky a plánování.

*přesto jsem nenašel
k životu klíč.
Nezvládnou málo,
lepší chci být,
a přesto nikdy
nenajdu klid.
Kam jednou pohlédnu,
jímá mě strach,
všechno jsem začal, nic nedotáh'.
A stále stejnou
myšlenku mám:
Chybí mi plán!
Chybí mi plán!
Konečně vím,
co mě mučí,
co mi chybí
a co mě ničí.
Já začnu támhle
a skončím tam,
protože nemám
cíl ani plán.
Co všechno mohlo
být o kus dál,
kdybych to lépe
naplánoval!*

SHRNUTÍ PRVNÍ ČÁSTI

Připomínky do kapsy

1. Probuďte v sobě entuziasmus a stanete se nadšenými. „Učiňte důležitou a svatou přísahu: Zdvojnásobím množství entuziasmu, které vkládám do své práce a svého života. Pokud tuto přísahu dodržíte, zdvojnásobí se vaše příjmy i štěstí.“
Jak začít? Existuje jen jedno pravidlo: „Abyste byli nadšení, dělejte vše s entuziasmem.“
2. Pamatujte si větu, kterou řekl pan Walter Lemar Talbot. „Nakonec se náš byznys prodeje zúžil na jednu jedinou věc... setkávání s lidmi! Ukažte mi prodejce s průměrnými schopnostmi, který vyjde ven a čtyřem nebo pěti lidem každý den plameně odvypráví svůj připravený monolog. Právě to je ten člověk, který si nemůže pomoci a nadšeně dělá pro svou práci vše, co je v jeho silách.“
3. Pokud chcete překonat strach a rychle si vybudovat odvahu a sebevědomí, přihlaste se do dobrého kurzu mluvení na veřejnosti – ale ne do ledajakého. Připojte se pouze do takového kurzu, kde budete mluvit při každém setkání. Když vás přejde strach z mluvení před publikem, zbavíte se i strachu oslovit jednotlivce a nebude záležet na tom, jak vysoce postavení a důležití jsou.
4. Jedno z největších uspokojení života přichází ve chvíli, kdy jsou věci dokončeny a kdy víte, že jste je udělali nejlépe, jak jste mohli. Pokud máte problém sami sebe srovnat, pokud chcete zlepšit schopnost přemýšlet a dělat věci podle jejich důležitosti, pamatujte, že existuje jen jeden jediný způsob. Vyhradte si více času na přemýšlení a srovnávání věcí podle důležitosti. Určete si jeden den nebo nějakou určitou dobu v týdnu jako „sebeorganizační den“. Celé tajemství osvobození se od stresu a nedostatku času nespočívá v tom, pracovat víc hodin, ale v jejich správném rozplánování.

ČÁST

2

Recept na úspěch
v prodeji

5

Jak jsem se naučil nejdůležitější tajemství umění prodeje

Jedno horké srpnové ráno jsem přišel do kanceláří velkoobchodu John Scott and Company ve Filadelfii a chtěl se setkat s panem Johnem Scottem. Harry, jeden z jeho synů, mi řekl: „Tatínek je dopoledne velmi zaneprázdněn, máte dohodnutou schůzku?“

„Ne, to nemám, ale on požadoval od mé společnosti nějaké informace. Telefonoval jsem, že bych mu je poskytl.“

„No,“ řekl jeho syn, „vybral jste si špatný den. Otec má v kanceláři tři muže a ...“ Právě v tu chvíli vešel John Scott a chtěl jít do skladu.

„Tati! Chce s tebou mluvit nějaký muž,“ řekl syn.

„Co mi chcete, mladý muži?“ letmo se na mě podíval, zatímco rázoval lítacími dveřmi do skladu.

Následoval jsem ho a rozhovor probíhal za pochodu:

Já: Pane Scotte, mé jméno je Bettger. Požadoval jste od nás nějaké informace, tak jsem volal, že vám je poskytnu (*podal jsem mu dopis, který jím podepsaný přišel poštou naší společnosti*).

Scott (*podíval se na dopis*): Mladý muži, nechci žádné brožury a informace, ale domníval jsem se, že získám svůj spis, o kterém vaše společnost tvrdila, že jej pro mě má. Napsali mi několik dopisů, kde uvedli, že je pod mým jménem nachystaný, tak jsem si o něj dopisem řekl.

Já (*podal jsem mu spis*): Pane Scotte, nějaké brožury nám nikdy životní pojištění neprodají, ale upozorní na nás a dají nám příležitost, abychom se představili.

Scott: Mám v kanceláři tři muže a budu ještě chvíli zaneprázdněn. Navíc by byla ztráta času diskutovat o pojištění. Je mi třiasedesát; přestal jsem uzavírat pojistky před mnoha lety a většina z těch, co jsem měl, je zaplacená. Moje děti jsou dospělé a dokážou se samy o sebe postarat lépe než já o ně. Zbyla mi jen žena a jedna dcera a pokud by se se mnou něco stalo, měly by peněz víc, než je zdrávo.

Já: Pane Scotte, úspěšný člověk jako vy má určitě plno prospěšných aktivit, než jen soukromý život a byznys. Možná pomoc nemocnici, možná práci pro kostel, misii, nebo jinou charitativní činnost, která má úctyhodný účel. Pomyslel jste někdy na to, že kdybyste zemřel, nebude se jim nadále dostávat vaší podpory? Neznamenala by tato ztráta velké zhoršení nebo dokonce ukončení této bohumilné činnosti?

(Na mou otázku neodpověděl, ale podle výrazu ve tváři jsem věděl, že jsem udeřil hřebíček na hlavičku. Čekal, až budu pokračovat.)

Díky našemu plánu, pane Scotte, jim můžete zaručit podporu ať živý, či mrtvý. Pokud budete za sedm let žít, budete dostávat rentu ve výši \$5 000 ročně, a to formou šeků každý měsíc, až do smrti. Pokud tento příjem nevyužijete, můžete jej klidně rozdat. Ale kdyby *nastala* situace, ve které byste peníze potřeboval, bude renta pro vás požehnáním!

Scott (*podíval se na hodinky*): Pokud chvíli počkáte, rád bych vám položil ještě pár otázek.

Já: Rád počkám.

(Asi o 20 minut později mě pozvali do soukromé pracovny pana Scotta.)

Scott: Jak že se jmenujete?

Já: Bettger.

Scott: Pane Bettgere, mluvil jste o charitách. Podporuji tři různé zahraniční misie a *poskytuji* každý rok značnou částku na projekty, které jsou mému srdci blízké. Chtěl bych se zeptat, co jste měl na mysli tím, že by jim tento plán garantoval podporu i tehdy, kdybych zemřel. Navíc jste mluvil o tom, že za 7 let bych dostával rentu \$5 000 za rok – kolik by mě to stálo?

(Když jsem částku vyslovil, vypadal dost překvapeně.)

Scott: Ne, o takové částce bych nikdy neuvažoval!

Poptal jsem se na jeho podporu ohledně tří zahraničních misí a připadalo mi, že o nich mluví rád. Zeptal jsem se, jestli některou z nich navštívil. Řekl, že ne, ale že jeden z jeho synů a snacha vedli misii v Nikaragui a on měl za nimi naplánovaný výlet na podzim. Začal mi vyprávět o jejich práci.

Poslouchal jsem s velkým zájmem. Poté jsem se ho zeptal: „Pane Scotte, až pojedete do Nikaraguy, jistě byste synovi a jeho rodině s radostí sdělil, že jste sjednal finanční zajištění pro případ, kdyby se vám něco stalo! Každý měsíc by obdrželi šek a jejich práce by mohla pokračovat bez přerušení. Pane Scotte, nechcete napsat dopis se stejným sdělením do těch dalších dvou misí?”

Kdykoli začal mluvit o tom, že se jedná o moc peněz, mluvil jsem víc a víc a pokládal víc a víc otázek na téma záslužná práce na misích.

Nakonec se chytil. Ještě ten den vypsál zálohu 8 672 dolarů, aby se plán dal do pohybu.

Vyšel jsem z kanceláře – ne, nešel jsem, ale vznášel se! Dal jsem šek do kapsy, ale i tam jsem ho stále držel v ruce. Báł jsem se ho pustit. Představa ztratit jej cestou do kanceláře byla děsivá. Měl jsem šek na 8 672 dolarů! Osm tisíc šest set sedmdesát dva dolary! Chápete? Není to ani dva roky, co jsem doufal, že dostanu alespoň práci expedienta. Popravdě řečeno byl tento obchod jeden z nejmoc vzrušujících momentů v mém životě. Když jsem se vrátil do kanceláře, ohromilo mě sdělení, že to byl jeden z největších samostatných obchodů v historii naší společnosti.

Ten večer jsem nemohl ani jíst a byl vzhůru snad až do rána. Nikdy na ten den nezapomenu – byl to 3. srpen roku 1920 a já se cítil jako nejšťastnější chlap ve Filadelfii.

Uskutečněný prodej provedený zelenáčem, co ani nedokončil školu a soustavně dělá chyby, vyvolal ve společnosti docela velký rozruch. O pár týdnů později mě pozvali do Bostonu, abych o sobě něco řekl na celonárodní konferenci prodejců.

Po mém proslovu ke mně přišel velmi uznávaný prodejce Clayton M. Hunsicker, který byl dvakrát tak starý jako já. Potřásl mi rukou a gratuloval k provedenému prodeji. Poté mi řekl něco, co jsem až daleko později zjistil, že je skutečně tajemství práce s lidmi.

Řekl: „Pochybuji o tom, že přesně rozumíte tomu, proč jste byl schopen uskutečnit tenhle prodej.“

Ptal jsem se, co tím myslí.

Utrosil tu největší pravdu týkající se prodeje, kterou jsem v životě slyšel. Řekl: „Nejdůležitějším tajemstvím umění prodeje je zjistit, *co* zákazník přesně chce, a pomoci mu najít nejlepší způsob, jak toho dosáhnout. V první minutě vašeho rozhovoru s panem Scottem jste střílel naslepo a naprostou náhodou zjistil, *co* vlastně chce. Poté jste mu ukázal, *jak* by toho mohl dosáhnout. Neustále jste mluvil, pokládal víc a víc otázek a nedovolil mu, aby se k dané věci otočil zády. Pokud toto jediné pravidlo budete mít vždy na paměti, uzavírání pojistek pro vás bude jednoduché.“

Po celý zbytek mé třídenní návštěvy Bostonu jsem nemyslel na nic jiného než na slova pana Hunsickera. Měl pravdu. Do této doby jsem nepřišel na to, *proč* jsem vlastně byl schopen uskutečnit takový prodej. Kdyby mi to Clayton Hunsicker nevyložil, asi bych i nadcházející roky dělal chyby. Když jsem nad jeho slovy přemýšlel, začal jsem rozumět i tomu, proč jsem se u svých rozhovorů setkával s nepřátelstvím. Došlo mi, že jsem často skákal do řeči a povídal o prodeji bez toho, abych se pokusil poznat protějšek a jeho situaci.

Tato nová myšlenka, kterou jsem nevědomky použil, mě nadchla. Ne-

mohl jsem se dočkat návratu do Filadelfie, abych tuto strategii vyzkoušel.

Začal jsem více přemýšlet nad Johnem Scottem a jeho situací. Došlo mi, že měl ještě *další* práci, o kterou se musel postarat, a to plánování budoucnosti svého byznysu. Detailně mi vylíčil, jak se jako sedmnáctiletý mladík dostal z Irska do Ameriky, vzal práci v potravinách, nakonec si založil vlastní byznys a vybudoval jeden z nejlepších velkoobchodů na východním pobřeží. Je jasné, že tento byznys byl pro něj srdeční záležitost. Bylo to jeho životní dílo a určitě chtěl, aby vše fungovalo i po jeho smrti.

Měsíc poté, co jsem se vrátil z konference v Bostonu, jsem Johnu Scottovi pomohl vypracovat plán, aby do svého byznysu mohl přibrat své syny a dalších 8 zaměstnanců. Vše bylo završeno večerí, kterou pro všechny zorganizoval v Manufacturer's Club ve Filadelfii. Byl jsem jediným hostem zvenčí. Pan Scott po večerí vstal a pronesl krátký a procítěný proslov, kde svým spolupracovníkům řekl, jaký to pro něj byl šťastný okamžik. „Nyní jsem dokončil plán o budoucnosti dvou věcí, které jsou nejbližší mému srdci – byznys a zahraniční misie, které jsem založil.“

Pojistky, které jsem uzavřel na životy těchto klíčových mužů v byznysu, vyústily v obchod, který mi zajistil za *jeden den* víc peněz, než jsem si kdy prodejem vydělal za celý rok.

Při té večerí jsem si uvědomil plnou sílu cenné lekce Clayтона Hunsickera. Dřív jsem si myslel, že umění prodeje je jenom další způsob obživy. Měl jsem hrůzu ze setkávání s lidmi, protože měl jsem strach, že je obtěžuji. Nyní jsem měl inspiraci! Rozhodl jsem se, že podřídím zbytek kariéry prodejce tomuto principu:

Zjistit, co lidé chtějí, a pomoci jim toho dosáhnout.

Nedokážu vypovědět, jak mě to nabilo novým rozhodláním a entuziasmem. Bylo to něco víc než jen technika prodeje. Byla to nová životní filozofie.

6

Trefa do černého

Jedna věc, která mě na konferenci v Bostonu překvapila, byla účast velkého počtu předních prodejců celé Ameriky. Někteří přicestovali až z Kalifornie, Texasu a Floridy.

Zeptal jsem se na to svého nového přítele – Clayтона Hunsickera.

„Poslouchej,“ řekl důvěrným tónem. „Špičkoví prodejci jsou hladoví po nových nápadech a vždycky hledají způsoby, jak svou práci vylepšit. I ty se snaž účastnit se co největšího počtu konferencí. Pokud získáš třeba jen *jediný* nápad, čas a peníze, které do toho vložíš, budou tou nejlepší investicí, kterou kdy uděláš. Navíc budeš mít příležitost se setkat s významnými lidmi. Osobní setkání a vyslechnutí jejich proslůvů tě budou inspirovat. Pojedeš domů s úplně novou sebedůvěrou a entuziasmem.“

Jeho rada na tomto výletu stoprocentně zafungovala. Sám pan Hunsicker byl jedním ze špičkových prodejců a ta jedna rada, kterou mi dal, byla neocenitelná. Není divu, že jsem často netrefil terč. Neměl jsem ani ponětí, na jaký terč se vlastně zaměřit. V baseballu se říká: „Nikdy netrefíte, pokud jej nevidíte.“ Poté, co mi Clayton Hunsicker ukázal terč, přišel jsem domů a začal se trefovat do černého.

O pár let později, na konferenci v Clevelandu, vystoupil člověk se silným proslovem na téma „Pravidlo číslo jedna v umění prodeje.“ Jeho jméno jsem zapomněl, přesto příklad, který použil, ve mně zůstal napořád:

Jedna z hlavních budov Wooster University v noci shořela do základů.

O dva dny později šel mladý rektor university Luis E. Holden navštívit „ocelářského krále“ Andrewa Carnegieho.

Aby to zkrátil, Luis Holden řekl: „Pane Carnegie, jste zaneprázdněný muž a já také. Věnujte mi, prosím, pár minut vašeho času. Hlavní budova Wooster University před dvěma dny lehla popelem a já bych potřeboval, abyste nám poskytl 100 000 dolarů na budovu novou.“

Carnegie řekl: „Mladý muži, nerad strkám peníze univerzitám.“

Holden odpověděl: „No, ale určitě věříte v pomoc mladým lidem? Zrovna já jsem takový mladý člověk a jsem v hrozném srabu. Šel jsem do „výroby“ vysokoškoláků z ryzího materiálu a nyní je ta nejlepší část mého „závodu“ pryč. Jak byste se cítil, kdyby jedna z vašich velkých oceláren byla v době nejvyššího počtu zakázek zničena?“

Carnegie: „Chlapče, sežeňte sto tisíc do třiceti dnů od někoho jiného a já vám dám dalších sto.“

Holden: „Prodlužte to na šedesát dnů a já to seženu.“

Carnegie: „Domluveno.“

Doktor Holden si nasadil klobouk a šel ke dveřím. Carnegie na něj zavolal: „Mějte na paměti, že to je pouze 60 dní!“

„Dobře, pane, je mi to jasné,“ odpověděl Holden.

Rozhovor mužů trval *pouhé čtyři minuty*. Během padesáti dní se Holdenovi podařilo těch 100 000 dolarů sehnat.

Když mu Andrew Carnegie předával šek, s úsměvem řekl: „Chlapče, když mě budete chtít příště navštívit, nezůstávejte příliš dlouho. Jedna minuta mě při vaší minulé návštěvě přišla na 25 000 dolarů.“

Luis Holden trefil do černého. Věděl, že slabinou pana Carnegieho je vzdělávání ambiciózních mladých lidí.

Později doktor Holden pravděpodobně věnoval mnohem víc sil reklamě Carnegieho nápadu, než shánění těch \$100 000 pro Wooster University, protože Andrew Carnegie nakonec na rozvoj vzdělání rozdál víc než sto milionů dolarů.

Holden použil toto pravidlo: *Zkuste zjistit, co lidé chtějí, a pomozte jim toho dosáhnout*. Toto je jedno z největších tajemství prodeje čehokoli.

Nedávno jsem viděl skvělou ukázkou toho, jak se správné pravidlo dá použít i chybným způsobem. Byl jsem ve velkém městě na západě, když mi do hotelu zavolal muž, kterého budeme nazývat pan Brown. Řekl: „Pane Bettgere, jmenuji se Brown, budu v našem městě prosazovat založení školy pro mladé obchodníky a doufal jsem, že budeme moci začít příští měsíc. Dnes večer mám v hotelu, kde jste ubytován, domluvený veřejný mítink, jehož propagace nás stála značnou sumu, tak doufám, že pár stovek lidí přijde. Byl bych velmi rád, kdybyste na mítinku promluvil. Budeme mít několik dalších řečníků, úplně by tedy stačilo deset minut. Z vlastní zkušenosti vím, že i kdyby se sešla velká skupina lidí, není to záruka úspěchu tohoto setkání. Byl bych vám vděčný za vaši pomoc... atd... atd...“

Toho Browna jsem neznal a nevěděl jsem, proč bych mu měl pomáhat s propagací *jeho* projektu? Měl jsem svých starostí dost. Navíc jsem se chystal příští

den odjet. Popřál jsem mu hodně štěstí a požádal ho, aby mě vynechal, protože se mi to v tuto chvíli vůbec nehodí.

Nicméně – krátce na to mi volal jiný muž, kterému budeme říkat třeba White, a mluvil o stejném projektu. Zajímavý byl jeho přístup:

„Pane Bettgere, moje jméno je Joe White a vím, že už s vámi pan Brown mluvil o našem mítinku dnes večer. Víím, že jste zaneprázdněný, když zítra odjíždíte, ale pokud existuje nějaká možnost a vyšetřil byste pár minut na setkání s námi, udělal byste, pane Bettgere, hodně pro dobrou věc. Víím, že rád pomáháte mladým lidem a naše publikum se z velké části bude skládat z mladých ambiciózních prodejců, kteří se chtějí zlepšit a posunout dál. Sám víte, že v době, kdy jste začínal, by pro vás znamenalo získání takové zkušenosti hodně. Nevím o *nikom*, pane Bettgere, kdo by byl větším přínosem pro tento mítink!“

První muž udělal stejnou chybu, jakou jsem dělal já (a možná bych ji opakoval do konce života, kdyby nebylo Clayтона Hunsickera); mluvil o sobě a svých plánech, prostě o tom, čeho chtěl *on* dosáhnout. Druhý muž se ani jednou nezmínil o sobě, nemluvil o tom, co by chtěl *on*, a tím trefil do černého. Vemlouval se do mé přízně, vystihl, na čem mi záleží, a dosáhl svého. Jeho žádost se nedala odmítnout.

Dale Carnegie řekl: „Existuje jen jediný způsob jak někoho donutit, aby udělal to, co vy chcete. Přemýšleli jste o tom někdy? Opravdu, jen jeden jediný způsob. Spočívá v umění přesvědčit, že to *chce* udělat *on* sám. Pamatujte si to, jiná cesta není.“

Než začala 2. světová válka, dělal jsem přednášky v několika městech na západě a pokaždé mi na závěr kladli posluchači otázky. Jeden večer, v Des Moines v Iowě, se mě muž ve středním věku zeptal: „Pane Bettgere, je mi jasné, jak vám tato myšlenka pomohla při prodeji životního pojištění, ale já nabízím předplatné jednoho známého magazínu. Jak se dá tato myšlenka aplikovat na *moji* práci?“

Měli jsme na toto téma docela otevřenou diskusi. Tento muž si za několik let vyzkoušel prodej v mnoha různých odvětvích a bylo zřejmé, že se stal velmi skeptickým. Poté, co jsem mu poradil jinou metodu přístupu, odešel, ale neměl jsem pocit, že ho náš rozhovor nějak nadchl.

Následující sobotní ráno jsem šel k holiči do hotelu Fort Des Moines, když v tom se tento muž přičítal. Prý se doslechl, že prvním odpoledním vlakem odjíždím, a on mi musí nutně něco říct.

„Po vaší úterní přednášce, pane Bettgere,“ řekl s překvapivým nadšením, „jsem si uvědomil, proč jsem se vlastně nehnul z místa. Snažil jsem se prodávat časopisy obchodníkům, ale většina mi řekla, že je tak zaneprázdněna, že jim nezbyval čas ani na čtení již předplacených časopisů. Ve středu mi přišel dopis od jednoho

z nejvýznamnějších soudců ve městě. Psal, že odebírá náš časopis, protože mu ve stručnosti poskytuje všechny skutečně důležité a zajímavé zprávy týdně, že se za jeden večer dozví vše podstatné. Vytvořil jsem si dlouhý seznam obchodníků ve městě, kteří jsou našimi předplatiteli. Když teď, pane Bettgere, oslovím člověka, ukážu mu dopis od soudce a tento seznam. Ta největší překážka, která mě držela zpátky, je dnes pro mě největší předností. Co se pokouším říct je, že už se *časopisy nesnažím vnucovat*; ale prodávám byznysmenům něco, co jim chybí. Prodávám nejvzácnější věc v životě – *víc času*.“

Jen pár dní předtím měl tento prodejce pocit, že se na něj většina oslovených lidí dívá spatra. Setkávání s nimi mu nahánělo hrůzu. Nyní však měl na důležitost své práce zcela nový pohled.

Byl to *stejný muž*, prodával *stejný* produkt ve *stejném* městě, ale s tím rozdílem, že v tom, kde se mu nedařilo, nyní slavil úspěch.

Jak už jsem říkal, před několika lety mě zvolili vedoucím malé nedělní školy. Měl jsem pocit, že je okamžité rozšíření nedělní školy důležité, ale byla třeba rozsáhlejší organizace. Požádal jsem pastora, zda by mi během programu následující nedělní bohoslužby dal pět minut. Věděl jsem, že musím vymyslet, jak svoje požadavky „prodat“. *Mohl* jsem vystoupit a říct věřícím, že tato práce je požadovaná ode mě a já od nich očekávám spolupráci a pomoc. Ale rozhodl jsem se, že budu mít lepší šanci dostat to, co chci, když si s nimi promluvím o tom, co chtějí *oni*. Řekl jsem to asi takto:

„Dovolte mi, abych jen pár minut promluvil o něčem, co všichni chcete. Mnoho z vás má děti a máte zájem na tom, aby navštěvovaly nedělní školu. Aby se setkávaly s jinými prima dětmi a seznámily se s životními moudrostmi velké Knihy. Všichni chceme, aby se děti vyvarovaly chyb, které jsem dělal jak já, tak možná i vy. Jsme schopni to zvládnout?“

Jediný způsob, jak toho dosáhnout, je vybudovat větší školu. Nyní máte v nedělní škole včetně pastora pouze devět učitelů. Potřebujeme jich přinejmenším pětadvacet. Mnozí váháte nad tím, začít učit, protože máte stejné obavy, jaké jsem měl já před dvanácti měsíci, když jsem převzal malou třídu chlapců – navíc, když se bojíte, že toho o Bibli moc nevíte. Můžu vám říct, že se toho o velké Knize naučíte během šesti měsíců víc, když budete učit tyto malé děti pětadvacet minut každé nedělní ráno, než co by vám zůstalo v hlavě za šest let poslechu kázání. Bude to i pro *vás* užitečnější!

O přípravě učebních lekcí se manželé mohou radit s manželkami a tím budete mít společný zájem, který vás sblíží.

Jestli máte vlastní děti, tak uvidí váš aktivní přístup a budou mít o učení větší

zájem. Vzpomínáte si na Ježíšovo podobenství o třech hřivnách? I vy máte takovou hřivnu a nevím o lepším způsobu, jak touto prací svou hřivnu talentu zdokonalit a znásobit.“

A víte, co se pak stalo? Ráno jsme měli jednadvacet nových učitelů a na jednu nebyl dostatek dětí. Museli jsme je rozdělit a některé třídy začínaly pouze se dvěma či třemi žáky. Začali jsme s nábořem dům od domu. Ve Wynnefeldu v Pennsylvánii se kromě tří zapsaly všechny děti protestantů v komunitě. Nakonec se všichni členové do malé kaple ani nevešli a museli jsme postavit nový kostel! Během tříměsíční kampaně lidé z Wynnefield United Presbyterian Church vybrali 180 000 dolarů. Přispělo jich 372 – mužů, žen i dětí.

Učitelé určitě nebyli jediní, kdo měl zásluhy na tomto rekordu, ale je fakt, že by se to nestalo, kdyby nebylo rozšiřování nedělní školy.

Když člověku ukážete, co chce, pohne třeba i horou, aby toho dosáhl.

Toto obecné pravidlo má takovou důležitost, že má přednost před ostatními pravidly lidských vztahů. Vždycky *bylo* a bude nanejvýš důležité. Vždycky se udrží jako pravidlo číslo jedna před ostatními pravidly civilizace.

Benjamin Franklin dobře rozuměl důležitosti tohoto pravidla, dokonce si na toto téma vytvořil modlitbu, kterou nosil v srdci. Když jsem začal číst Franklinovu autobiografii, dověděl jsem se zajímavou věc – stejnou modlitbu říkal 50 let každý den. Žije ve Filadelfii, což je město, kde Benjamin Franklin strávil většinu svého života. Byl pro mě vždy velkou inspirací.

Řekl jsem si: „Když tato modlitba pomáhala Benjaminu Franklinovi, určitě musí pomoci i mně.“ Od té doby odříkávám modlitbu víc jak pětadvacet let. Pomohla mi zapomenout a nepřemýšlet o tom, jak mi vyjde obchod, a soustředit se na danou osobu a co *osoba* obchodem získá. Franklin napsal:

„... a považuje Boha za studnici moudrosti, myslel jsem si, že je správné a nezbytné požádat o Jeho pomoc, abych svého dosáhl; až potud jsem si vytvořil následující modlitbu, která byla připojena k mým statistickým tabulkám, které jsem denně používal.“

Tady je modlitba – modlitba Benjamina Franklina:

Mocný Bože! Štědrý Otče! Můj milosrdný Rádce! Pomoz, ať mám víc moudrosti, která odhalí můj nejryzejší zájem. Posil mou schopnost rozeznat a poznat to, co mi moudrost káže. Akceptuj mé laskavé služby pro tvé ostatní děti jako jedinou oplátku za tvou přízeň vůči mně, která je v mých silách.

Shrnutí

1. Zkuste zjistit, co člověk chce, a pomozte mu toho dosáhnout. Toto je jedno z největších tajemství prodeje čehokoli.
2. Existuje jen jediný způsob, jak někoho donutit, aby udělal to, co vy chcete. Přemýšleli jste o tom někdy? Opravdu, jen jeden jediný způsob. Ten spočívá v umění přesvědčit ho, že to udělat chce. Pamatujte si, jiná cesta není.
3. Když člověku ukážete, co chce, pohne třeba i horou, aby toho dosáhl.



Obchod v hodnotě 250 tisíc dolarů za 15 minut

Poté, co si mě v Bostonu vzal stranou Clayton Hunsic a prozradil mi velké tajemství prodeje, můj entuziasmus vystřelil do neskutečných výšek. Myslel jsem, že jediné, co musím udělat, je jít a setkávat se s dostatečným množstvím lidí – a prodej půjde jako po másle.

Během několika málo měsíců moje statistiky uskutečněných prodejů *vykazovaly* jisté zlepšení, ale stále jsem se setkával se značným nepřátelstvím. Nechápal jsem, proč.

Jednou jsem se účastnil kongresu prodejců v hotelu Bellevue – Stratford ve Filadelfii a slyšel jsem mluvit jednoho z nejúspěšnějších amerických prodejců o úžasné metodě, která mi v kostce dala odpověď. Byl to J. Elliott Hall z New Yorku. Ačkoli byl již několik let v důchodu, jeho prodejní rekordy byly stále jedny z nejlepších.

Pan Hall vzpomínal, jak se mu jako prodejci nevedlo a jak uvažoval, že toho nechá, když najednou objevil důvod, *proč* se mu nedaří. Řekl, že ve své práci měl moc „sebejistých výroků“.

Zdálo se mi to směšné.

To ohromné publikum vzrušil tak, že se mítink zvrhl do široce otevřené diskuse. Z dvou tisíc prodejců sřšel ze všech stran nesouhlas, vždyť potenciální i stávající zákazníci je odbývali dnes a denně.

Vzrušení rostlo, jak Elliott Hall demonstroval, jak se vypořádat s námitkami. Ne obehnanými odpověďmi, nalezenými v knihách typu „Jak úspěšně argumentovat“. Vypořádal se s námitkami *pokládáním otázek*.

Nepokoušel se říkat svým oponentům, že neměli pravdu, nebo jim dokazovat, že by snad byl chytřejší než oni. Jednoduše pokládal přesvědčivé otázky, se kterými oponenti museli souhlasit. Pokládal otázky do té doby, dokud odpovědi nedošly k *jednoznačnému* závěru – k platnému závěru, založenému na faktech.

Hluboké ponaučení, které jsem získal od mistra prodejce, změnilo můj celkový způsob myšlení. On nikdy nebudil dojem, že se snaží někoho ovlivnit nebo přesvědčit o *svém* způsobu myšlení. Otázky Elliotta Halla měly pouze jeden účel:

Pomoci člověku rozpoznat, co chce, a poradit mu, jak se rozhodnout, aby toho dosáhl.

Publikum řeklo panu Hallovi, že jedna z nejtěžších námitek, kterou museli zdolat, byla: „Ještě jsem se nerozmyslel, jestli to беру, nebo ne.“

„Moje práce,“ odpověděl pan Hall, „je pomáhat zákazníkovi se rozmyslet. Pro vás nesmí existovat otázka, jestli ano nebo ne...“ Poté vše doplnil těmi správnými otázkami.

Jeden prodejce řekl, že věta „*Chci si to doma ještě promyslet*“ je vždycky pro něj kamenem úrazu.

Pan Hall poradil. Řekněte: „Jestli vám mohu pomoci promyslet si to, na něco přijdeme. *Nemusíte* si rozmýšlet...“ a pan Hall se vrátil k těm správným otázkám, aby napověděl prodejci, jak má zjistit, co *přesně* si chce zákazník doma promýšlet.

I přes veškerou naléhavost nikdo neměl dojem, že by se pan Elliott Hall dohadoval nebo komukoli odporoval. Byl extrémně přesvědčivý, ale nikdy se nehádal, neoponoval a nikomu nevnucoval svůj vlastní názor. Jeho postoj nikdy nevyzněl stylem: „Já mám pravdu, vy se mýlíte.“

Jeho metoda pomoci lidem vytříbit si (pomocí otázek) myšlení neměla podle mých dosavadních zkušeností obdoby. Nikdy na něj a na podstatu toho, co řekl, nezapomenu.

Jak jsem tak s vytřeštěnýma očima poslouchal Elliotta Halla, rozhodl jsem se, že odteď mojí hlavní ambicí bude snažit se vypěstovat si velké umění, ve kterém on byl mistrem – umění klást otázky.

Pár dní po této Hallově přednášce mi zavolał známý, že se objevil velký tovarník s žádostí na životní pojištění za 250 000 dolarů. Chtěl vědět, jestli mám zájem předložit nabídku. Jeho společnost si chtěla půjčit 250 000 dolarů a věřitelé trvali na životním pojištění prezidenta společnosti ve stejné výši. Asi deset velkých newyorských pojišťovacích společností už podalo vypracované návrhy.

„Jistěže mám zájem podat návrh,“ řekl jsem, „pokud mi můžeš dohodnout schůzku.“

Později mi kamarád volal znovu a řekl, že úspěšně dohodl rozhovor na následující dopoledne v 10:45. Co následovalo?

Seděl jsem za stolem a přemýšlel, co dělat. Přednáška Elliotta Halla byla v mé mysli stále čerstvá. Rozhodl jsem se připravit sérii otázek. Mozek mi šrotoval asi

půl hodiny, než se pár otázek vynořilo. Takové otázky, které by pomohly tomu muži vytríbit si myšlenky a pomoci mu při rozhodování. Vše mi trvalo asi dvě hodiny, sepsal jsem náhodně čtrnáct otázek a nakonec je logicky setřídil.

Příští den ráno jsem otázky ve vlaku do New Yorku znovu a znovu podrobně studoval. Když jsem dorazil na Pennsylvania Station, byl jsem už natěšený a nemohl se rozhovoru dočkat. Abych posílil svou sebejistotu, rozhodl jsem se zarisovat a zavolať jednomu z nejlepších lékařů v New Yorku. Domluvil jsem mu s mým potenciálním klientem schůzku na 11:30.

V kanceláři mého klienta mě přivítala sekretářka. Šla k prezidentovi a slyšel jsem otevřenými dveřmi, jak říká: „Pane Boothe, je tu pan Bettger z Filadelfie a chtěl by se s vámi setkat. Má domluvenou schůzku na 10:45.“

Booth: „Jistě, jistě, pošlete ho dál.“

Já: „Dobrý den, pane Boothe.“

Booth: „Jak se daří, pane Bettgere, posaďte se. (*Pan Booth čekal, až začnu mluvit, a já zase čekal na něj.*) „Pane Bettgere, obávám se, že marníte čas.“

Já: „Proč myslíte?“

Booth (*ukazoval na stoh nabídek a prospektů na stole*): „Dostal jsem plány od všech předních newyorských společností, z nichž tři byly prezentovány mými přáteli – jeden z nich je dokonce můj velice blízký přítel. Hraji s ním každou sobotu a neděli golf. Zastupuje společnost New York Life, což je velmi dobrá společnost, že ano?“

Já: „Neznám lepší.“

Booth: „Takže pane Bettgere, pokud mi stále i za těchto okolností chcete předložit svůj návrh, můžete mi ukázat čísla pro plán životního pojištění o hodnotě 250 000 dolarů při mém věku 46 let a *poslat* mi ho. Přidám jej k ostatním návrhům a během několika příštích týdnů se rozhodnu. Pokud je váš plán nejlevnější a nejlepší, uděláte obchod. Ale stejně si myslím, že ztrácíte jak můj, tak svůj čas.“

Já: „Pane Boothe, kdybyste byl můj vlastní bratr, víte, co bych vám řekl?“

Booth: „Co?“

Já: „Vím toho o pojišťovacím byznysu hodně a kdybyste byl mým bratrem, řekl bych vám, abyste všechny tyto návrhy vzal a vyhodil do koše.“

Booth (*očividně překvapený*): „Proč to říkáte?“

Já: „V první řadě – správně analyzovat tyto návrhy, to byste musel být odborníkem přes pojišťovnictví, což trvá sedm let, než se takovým stanete. Ale i když budete schopen si nyní vybrat nejvýhodnější návrh, za pět let by tato společnost mohla být jedna z nejdražších. Už se to stalo. Upřímně řečeno, tyto společnosti, které jste si vybral, jsou nejlepší na světě. Můžete návrhy roz-

prostřít po stole, zavřít oči, na kterýkoli ukázat prstem a bude to ten nejlepší, stejně jako ten, který byste pečlivě vybral po *týdnech* zvažování. Pane Boothe, moje práce je pomoci vám ke konečnému rozhodnutí.

Abych vám mohl pomoci, musím vám položit pár otázek. Nevadí?“

Booth: „Jistě, jen do toho.“

Já: „Jak tomu rozumím, vaší společnosti bude poskytnut úvěr v hodnotě čtvrt milionu dolarů. Součástí dohody je, že váš život bude pojištěn na stejnou částku. Pojistka bude přidělena vašim věřitelům, je to tak?“

Booth: „Ano, je.“

Já: „Jinými slovy, mají ve *vás* důvěru, pokud žijete. Ale v případě vaší smrti tu stejnou důvěru ve vaši společnost nemají? Myslím si to správně, pane Boothe?“

Booth: „No, nevím, je to možné.“

Já: „Proč nemá pro vás tu nejvyšší důležitost – popravdě tu *jedinou* důležitost obstarat si pojištění okamžitě a tím přenést riziko na pojišťovny? Možná se dnes uprostřed noci probudíte a náhle si uvědomíte, že protipožární pojištění vaší továrny v Connecticutu včera vypršelo. Do rána nezaberete! Jako první zavoláte agentovi, aby pojištění okamžitě zařídil, je to tak?“

Booth: „Samozřejmě.“

Já: „Věřitelé považují za stejně důležité pojištění vašeho života, jako je pro vás pojištění továrny proti požáru. Je možné, že kdybyste z jakéhokoli důvodu nezískal životní pojištění, vaši věřitelé by omezili, nebo dokonce odmítli poskytnout vám úvěr?“

Booth: „Nevím, ale je to dost pravděpodobné.“

Já: „Pokud byste nebyl schopen úvěr získat, znamenalo by to, že byste přišel o tisíce a tisíce dolarů? Neprojevilo by se to na konci roku na příjmech, nedostal byste se dokonce do ztráty?“

Booth: „Co tím myslíte?“

Já: „Domluvil jsem vám dnes ráno na 11:30 schůzku s doktorem Carlylem, jedním z předních lékařů v New Yorku. Jeho vyšetření je uznáváno prakticky všemi pojišťovnami. Je to jediný lékař, o kterém vím, že jedno jeho vyšetření je dostačující k životní pojistce v hodnotě 250 000 dolarů. Má přímo ve své ordinaci EKG, fluoroskop a další přístroje a vybavení nutné pro taková vyšetření.“

Booth: „Nemůžou ostatní pojišťovací agenti pro mě udělat totéž?“

Já: „Můžou, ale ne dnes dopoledne! Pane Boothe, abyste ocenil důležitost toho, mít vyšetření provedené okamžitě, musel byste zavolat některému ze zástupců jiné pojišťovny a říct mu, aby hned začal vyšetření zařizovat. Jako

první by zavolal běžnému doktorovi, kterého zná a přesvědčil ho, aby přišel ještě dnes do vaší kanceláře provést první vyšetření. Pokud by papíry od lékaře byly odeslány ještě dnes večer, tak ředitel pojišťovací společnosti se následující den posadí za stůl a vše si prostuduje. Pokud se ale rozhodne, že jste „risk za čtvrt milionu“, nařídí další vyšetření, u jiného lékaře, hlavně takového, co má potřebné vybavení ordinace. To jsou zbytečné prodlevy. Proč byste měl riskovat další dny, nebo dokonce týdny?“

Booth: „Myslím, že ještě chvíli žít budu.“

Já: „Předpokládejme, že se zítra ráno probudíte, bude vás škrábat v krku a lehnete na týden s chřipkou. Než se zotavíte natolik, že budete schopen podstoupit toto složité vyšetření, pojišťovna vám může říct: ‚Pane Boothe, myslíme si, že budete brzy v pořádku, ale objevila se jistá okolnost, jako důsledek vaší nedávné nemoci, a musíme odsunout jakékoli akce o tři až čtyři měsíce. Aby bylo jisté, že se jedná pouze o něco přechodného a nebudou trvalé následky.‘ Poté byste musel říci věřitelům, že konečné rozhodnutí se odkládá. Mohlo by se stát, že by odložili poskytnutí úvěru? Existuje tato *možnost*, pane Boothe?“

Booth: „No, je to velmi pravděpodobné.“

Já (*dívaje se na hodinky*): „Pane Boothe, je 11:10. Kdybychom hned vyrazili, stihneme schůzku s doktorem Carlylem v jeho ordinaci v 11:30. Vypadáte tak, jako byste se v životě necítil lépe. Pokud se cítíte stejně dobře uvnitř, jako vypadáte zvenčí, mohl byste dostat pojišťovací smlouvu během 48 hodin. Cítíte se dnes dobře, že ano, pane Boothe?“

Booth: „Ale ano, cítím se velmi dobře.“

Já: „Proč tedy není pro vás právě teď to vyšetření nejdůležitější na světě?“

Booth: „Pane Bettgere, koho vlastně zastupujete?“

Já: „Zastupuji vaše zájmy!“

Booth (*Zamyšleně sklání hlavu, zapaluje si cigaretu. Po chvíli pomalu vstává od stolu, rozhlíží se, přejde k oknu, pak k policiče na klobouky. Vezme klobouk a otočí se ke mně.*): „Pojďme!“

Jeli jsme do doktorovy ordinace na Sixth Avenue. Po úspěšném vyšetření to vypadalo, že se pan Booth stal mým přítelem. Trval na společném obědě. Když jsme začali jíst, podíval se na mě, rozesmál se a zeptal se: „Mimochodem, jakou že *vlastně* společnost zastupujete?“

Analýza principů použitých v úspěšném obchodu

Pojďme si celý obchod rozebrat. Víím, na co myslíte. Určitě si říkáte: „Jak mohu zrovna *já* využít tuto techniku? Možná dokáže pomoci v prodeji pojištění, ale jak může posloužit mně?“ Stejná technika jde však s úspěchem použít při prodeji bot, lodí či pečetního vosku... A tady máte návod, jak ji využít:

1. Sjednání schůzky

Vždy musíte být očekáváni! Když si domluvíte schůzku předem, získáte velkou výhodu. Tomu druhému to napoví, že oceňujete hodnotu *jeho* času. Podvědomě také přikládá důležitost hodnotě *vašeho* času. Kdybych jel tehdy do New Yorku na setkání se zaneprázdněným manažerem *bez předchozí domluvy*, nikdy bych neměl šanci.

2. Budte na setkání připraveni

Co byste dělali, kdyby vás pozvali na mítink významného manažerského klubu, abyste před nimi promluvili za honorář 100 dolarů? Určitě byste přípravou strávili mnoho hodin, že ano? Jistě byste byli celé noci vzhůru a plánovali, jak proslov začít, pak byste si napsali několik bodů z oblastí, kterých se chcete dotknout, a nakonec ještě nějaký závěr. Jistě byste k tomu přistupovali jako k velké události, nebo snad ne? A proč? Protože byste měli mluvit ke stovkám lidí. Uvědomte si, že není rozdíl mezi tím, mluvit ke stovkám posluchačů nebo k jednomu jedinému člověku. Může to mnohdy znamenat *víc* než stodolarový honorář. Za několik let to může být i několik stovek dolarů. Proč tedy nepřistupovat ke každému rozhovoru jako k velké události?

Když mi zavolal kamarád, že mi domluvil na příští ráno schůzku, posadil jsem se na půl hodiny ke stolu a dumal, co bych tomu muži řekl.

Nic z toho, co mě napadalo, mě nezaujalo. „No nic,“ pomyslel jsem si, „asi jsem unavený. Vymyslím něco zítra ve vlaku.“

A najednou mi hlásek začal našeptávat: „Zítř ráno? Nic takového! *Udělej to hned!* Přece víš, jak si nevěříš, když nejsi dobře připravený. Bettgere, ten muž souhlasil, že se s tebou sejde, *připrav se!* Jdi tam a mysl na úspěch!“

Po chvíli mě napadla otázka: „Co je tady to hlavní?“ Nebylo těžké si na tuto otázku odpovědět: jde o úvěr. Tento výrobce hedvábí potřebuje úvěr. Jeho věřitelé trvají na uzavření životní pojistky. Každým dnem, každou hodinou, co oddaluje uzavření pojištění, podstupuje velké riziko. Čisté náklady na pojištění tady vůbec nehrají roli.

Tato prostá myšlenka mi vždy pomohla při přípravě proslovu či rozhovoru. Vždycky dobře začnu, když si položím tyto otázky:

3. Co je to hlavní?

Nebo – co je hlavní zájem?

Nebo – kde je slabina?

A díky tomu se mi podařilo vyhrát obchod nad ostatními deseti velkými konkurenty.

Poslouchejte, co mi řekl pan Booth, když jsme spolu obědvali:

„Hádám, že mnozí z mých přátel utrpí velký šok. Uháněli mě několik týdnů a předháněli se ukázat mi, o kolik je právě jejich návrh výhodnější. Vy jste nikoho neznal, ale díky vám jsem si uvědomil, jaké podstupuji riziko tím, že váhám,“ široce se usmál, „a abych pravdu řekl, vyděsilo mě pomýšlení, že bych mohl ztratit možnost úvěr získat. Dokonce se mi zdálo jako velké zdržení jít *před* lékařským vyšetřením ještě na oběd...“

Tento obchod mi udělal velkou lekci: nikdy se nesnažit brát záležitost moc zšíroka, neodvádět pozornost od podstaty problému. Zjistit, co je hlavní, a na to se soustředit.

4. Klíčová slova

Člověk, který dělá rozhovor, přednášku nebo má důležitý telefonát, se zdá být pozoruhodný tím, že:

- a) si pamatuje body, o kterých chce mluvit
- b) o nich mluví v logickém sledu
- c) je stručný a dokáže se držet hlavní myšlenky.

Když si neudělám poznámky, je pravděpodobné, že nedopadnu dobře. Když jsem si připravoval rozhovor s panem Boothem, vypsals jsem si klíčová slova. Ve vlaku jsem tyto poznámky znova a znova procházel tak dlouho, dokud jsem přesně nevěděl, co a jak budu říkat. Dodalo mi to sebevědomí. Během rozhovoru jsem se k poznámkám vracet nemusel. Nicméně když mě náhodou při rozhovorech s lidmi zradí paměť, nikdy neváhám kartičku s klíčovými slovy vytáhnout.

5. Pokládejte otázky

Ze čtrnácti otázek, které jsem si den před schůzkou připravil, jsem jich vlastně použil jen jedenáct. Popravdě řečeno, celý patnáctiminutový rozhovor se skládal většinou z otázek a odpovědí. Důležitost *pokládání otázek* je obrovská a je velkým faktorem mého úspěchu v prodeji. Věnuji tomuto fenoménu celou příští kapitolu.

6. Odpalte dynamit!

Udělejte něco překvapivého a šokujícího. Často je nezbytné zvednout lidi ze židle a pro jejich vlastní dobro je vyprovokovat k činu. Ale v případě, že nejste dokonale připraveni podložit tuto explozi fakty a ne jen názory, tak to raději nedělejte.

Panu Boothovi jsem řekl: „Vím toho o pojišťovacím byznysu hodně, a kdybyste byl mým bratrem, řekl bych vám, abyste všechny tyto návrhy vzal a vyhodil do koše.“

7. Vzbudte obavy

V podstatě existují dva faktory, které lidi přinutí k akci: touha po zisku a obava ze ztráty. Lidé z reklamní branže říkají, že strach je největší motivací tam, kde je obsaženo nebezpečí nebo riziko. Celý rozhovor s panem Boothem byl založený na *strachu*, že svým riskováním může přijít o možnost úvěru na čtvrt milionu dolarů.

8. Získejte důvěru

Pokud jste upřímní, existuje mnoho způsobů, jak vyvolat v lidech důvěru. Existují čtyři pravidla, která mi pomohla získat důvěru u cizích lidí:

a) Buďte asistent kupujícího

Při přípravě na rozhovor jsem se vžil do role zaměstnance společnosti pana Bootha. Osvojil jsem si roli „jeho asistenta, který se stará o pojištění“. V tomto ohledu mé vědomosti převyšovaly ty Boothovy a s tímto pocitem jsem neváhal vložit veškerý entuziasmus a nadšení do toho, co jsem říkal. Role asistenta kupujícího mi velmi pomohla jednat odvážně. Tuto metodu jsem pak používal mnoho dalších let. Doporučuji každému mladému prodejci nebo komukoli, kdo pracuje s lidmi, aby se vžil do role asistenta kupujícího. Lidé nemají rádi, když jim někdo něco vnucuje, musí mít pocit, že si to koupili sami.

b) „Kdybyste byl můj vlastní bratr, víte, co bych vám teď řekl?“

Pokud toto dokážete použít s absolutní upřímností, vzbudíte velkou důvěru. Tato slova byla to první, co jsem panu Boothovi řekl. Díval jsem se mu upřímně do očí, mluvil procítěně, a pak čekal, co řekne. Jako většina potenciálních zákazníků se zeptal: „Copak?“

c) Chvalte svou konkurenci

Konkurenci nemusíte podporovat, ale nešpiňte ji. Je to *naprosto* spolehlivé pravidlo. Zjistil jsem, že je to jeden z nejrychlejších způsobů, jak vzudit důvěru. Zkuste o ostatních říct vždy něco hezkého. Když pan Booth mluvil o svém pří-

teli ve společnosti New York Life, řekl: „Je to velmi dobrá společnost, že ano?“ Rychle jsem odpověděl: „Neznám lepší!“ Poté jsem se vrátil ke svým otázkám.

d) „Mohu pro vás dnes ráno udělat něco, co pro vás nikdo jiný udělat nemůže.“

To je silná obchodní fráze. Tam, kde se opravdu hodí, má překvapivý efekt. Dám vám příklad:

Když jsme s Dale Carnegiem v Des Moines v Iowě nastupovali do vlaku, přišel se na nádraží rozloučit energický člen Komory mladých obchodníků Russell Levine. Řekl nám: „Jedna z vašich frází mi včera pomohla prodat plné auto nafty.“

Russell vyprávěl, že včera přistoupil k zákazníkovi a řekl mu: „Mohu pro vás dnes ráno udělat něco, co pro vás nikdo jiný udělat nemůže.“

„Jakou věc?“ ptal se překvapeně zákazník.

„Můžu vám sehnat celý nákladák nafty,“ řekl Russell.

„To ne,“ řekl zákazník.

„A proč ne?“ zeptal se Russell.

„Nemám dostatek místa.“

„Pane D.,“ řekl Russell vážně, „kdybyste byl můj vlastní bratr, víte, co bych vám teď řekl?“

„To nevím!“

„Ten náklad berte. Brzy bude nafty nedostatek a později ji v této ceně rozhodně neseženete,“ přitvrdil Rossell.

„Nejde to, opravdu nemám dost místa.“

„Tak si pronajměte sklad,“ navrhl mu Russell.

„Nejde to, bohužel, musím odmítnout.“

Když se Russell vrátil do kanceláře, čekal na něj vzkaz, aby tomu muži zavolal. Muž mu řekl: „Pane Russelle, pronajal jsem si starou garáž, kam můžu naftu uskladnit. Přece jen se vám podařilo mi náklad prodat!“

9. Vyjádřete upřímné ocenění schopností vašeho posluchače

Každý se rád cítí důležitý. Lidé prahnou po chvále, prahnou po upřímném ocenění, přehánět to ale nemusíme. Je mnohem efektivnější být zdrženlivý. Moc dobře vím, že toho úspěšného byznysmena potěšilo, když ode mne slyšel: „Věřitelé mají ve vás důvěru, pokud žijete. Ale v případě vaší smrti nemají tu stejnou důvěru ve vaši společnost. Myslím si to správně, pane Boothe?“

10. Předpokládejte uzavření smlouvy

Mějte postoj vítěze. I já hrál vabank a riskoval jsem – ve chvíli, kdy jsem domlouval schůzku s doktorem Carlylem dřív, než jsem potenciálního zákazníka vůbec viděl. Vše jsem vsadil na vítězství.

11. Vložte do rozhovoru slovíčko VY

Roky po tom, co jsem se začínal učit základní principy prodeje, jsem analyzo-

val obchod s panem Boothem a byl překvapen zjištěním, že jsem slovíčko „vy“, nebo „vaše“ použil nejméně *devětašedesátkrát* během patnáctiminutového rozhovoru. Už si nepamatuji, kdy jsem poprvé o této analýze slyšel, ale je to skvělý způsob, jak s určitostí zjistit, že používáte to nejdůležitější pravidlo ze všech:

Nablížejte na věci z pohledu druhých a mluvte z hlediska toho, co zákazník chce, potřebuje nebo po čem touží.

Chcete si vyzkoušet tento zajímavý a užitečný test? Napište si, co jste říkali při posledním obchodním rozhovoru a podívejte se, kolik najdete osobních zájmen „já“ nebo „my“, a změňte je na „vy“ nebo „vaše“. Vkládejte do rozhovorů co nejvíce slůvko „vy“.



Jak pokládání otázek zvýšilo efektivitu mých rozhovorů při prodeji

Nový nápad někdy vyvolá prudké a revoluční změny v myšlení člověka. Krátce před uzavřením obchodu v New Yorku jsem si vytyčil cíl, že se stanu „čtvrtmilionářem“ za rok. Počítal jsem, že toho dosáhnu tvrdou a soustavnou prací.

Najednou jsem dosáhl obratu čtvrt milionu během *jednoho dne!* Fantastické! Jak se to stalo? Sotva týden předtím vypadal čtvrtmilion za rok jako nedosažitelný cíl. Teď jsem přemýšlel o novém – *milionovém!*

Cestou zpátky vlakem do Filadelfie se mi honila hlavou spousta myšlenek. Zažíval jsem příval emocí. Byl jsem tak vzrušený, že jsem nemohl zůstat na místě. Neustále jsem chodil po kupé tam a zpátky a ačkoliv byla všechna sedadla obsazena, já neviděl živou duši. Krok po kroku jsem si přehrával průběh prodeje, každé slovo, které řekl pan Booth, a každé moje slovo. Nakonec jsem se posadil a celý rozhovor si napsal.

„Jak neskutečně povrchní a směšný by byl tento výlet,“ řekl jsem si, „kdybych si nevyslechl proslov Elliotta Halla na téma důležitosti pokládání otázek.“ Pravdou je, že pár dní předtím bych rozhodně neuvažoval o tom, jet kvůli takovému případu do New Yorku.

Uvědomil jsem si, že kdybych se pokusil říci to samé, aniž bych to řekl formou otázek, vyhodili by mě během tří minut! Ačkoliv jsem řekl vše s tím největším nadšením, jakého jsem byl schopen, tento úspěšný továrník nikdy neukázal nelibost. Tím, že jsem své myšlenky zformoval do otázek, získal představu, co si myslím, že by měl udělat, ale stejně byl stále v pozici kupujícího. Pokaždé, když něco namítal nebo měl připomínku, smečoval jsem další otázkou. Když nakonec vstal, vzal svůj klobouk a řekl: „Pojďme!“ – vím, že měl pocit, že to byl jeho nápad.

O pár dní později jsem obdržel dopis od svého přítele s doporučením k pre-

zidentovi stavební firmy, který pracoval na několika důležitých projektech. Byla to jedna z nejslibnějších firem ve městě.

Mladý prezident letmo přečetl můj doporučující dopis a řekl mi: „Vy chcete mluvit o pojištění a já nemám zájem. Před měsícem jsem si pojištění pořídil.“

V jeho chování bylo něco definitivního a já měl pocit, že by bylo zbytečné být neodbytný. Nicméně jsem byl trpělivý a chtěl tohoto člověka lépe poznat. Položil jsem mu tedy jednu otázku:

„Pane Allene, jak jste se dostal do odvětví stavebnictví?“

„Nakonec jsem poslouchal tři hodiny.“

Přišla jeho sekretářka, aby podepsal nějaké papíry. Jakmile odešla, nějakou chvíli jsme na sebe mlčky zírali.

„Co chcete, abych udělal?“ zeptal se.

„Rád bych, abyste mi odpověděl na pár otázek.“

Odešel jsem z jeho kanceláře a přesně jsem věděl, co se mu honí hlavou – znal jsem jeho naděje, ambice a plány. Během rozhovoru mi řekl: „Vůbec nevím, proč vám to všechno povídám. Víte toho o mě víc, než jsem kdy komu svěřil – dokonce víc než má vlastní žena!“

Myslím, že ten den objevil v sobě věci, o kterých neměl tušení a na které do té doby ani nepomyslel.

Poděkoval jsem mu za projevenou důvěru a slíbil, že popřemyslím a prostuduji informace, které mi poskytl. O dva týdny později jsem jemu a jeho dvěma společníkům předložil plán na ochranu před zánikem jejich byznysu. Byl Štědrý den. Opouštěl jsem svou kancelář ve čtyři odpoledne s podepsanými objednávkami na životní pojištění o hodnotě 100 000 dolarů pro prezidenta, 100 000 dolarů pro viceprezidenta a 25 000 dolarů pro hlavního účetního.

Byl to také začátek osobního přátelství s těmito třemi muži. Během deseti následujících let se hodnota jejich pojistek zvýšila o celých tři čtvrtě milionu dolarů.

Nikdy jsem neměl pocit, že bych jim něco *prodával*. Byli to oni, kdo *kupovali*. Nikdy jsem se nesnažil budit dojem, že vím všechno – jak bylo u mě dříve zvykem, než jsem slyšel proslov J. Elliotta Halla. *Snažil jsem se je donutit, aby mi odpovídali na otázky.*

Za čtvrt století používání této metody jsem zjistil, že tento přístup k lidem byl stokrát efektivnější než je přesvědčit o *mém* způsobu myšlení.

Metoda pana Halla mi přišla jako nový způsob myšlení. Avšak krátce na to, přímo tady ve Filadelfii, jsem přišel na dalšího skvělého „obchodníka“, který si dal tu práci a sepsal na toto téma úvahu už 150 let předtím, než jsem pana Halla potkal. Možná jste o něm slyšeli, jmenuje se Benjamin Franklin.

Franklin mluvil o tom, že vděčí za tento poznatek muži, který žil v Athénách před 2200 lety. Ten muž se jmenoval Sókratés. Metodou umění vést dialog dokázal Sókratés něco, co v historii dokázal málokdo – změnil myšlení lidí.

S překvapením jsem zjistil, že se Franklin v mladých letech těžko snášel s lidmi a vytvářel si mnoho nepřátel, protože se hádal, měl příliš mnoho sebejistých výroků a snažil se být dominantní. Nakonec si uvědomil, že vztahy kolem sebe ničí a o mnoho přichází. Začal se zajímat o sókratovskou metodu umění vést dialog. Učil se tomuto umění s nadšením, neustále se snažil zdokonalovat a důsledně metodu uplatňovat. Franklin napsal:

Myslím, že tato metoda pro mě byla k nezaplacení. Hlavně při přesvědčování lidí o plánech, které jsem chtěl čas od času prosadit. Stejně tak jako smyslem každého dialogu je informovat nebo být informován, jsem přesvědčen, že moudří řečníci nesníží sílu dobrého dialogu vynecháním nadřazeného a povýšeného chování. Domýšlivost má stejnou tendenci vyvolávat jen odpor a zmařit veškerý účel, pro který nám byla řeč dána.

Franklin vypiloval dovednost a odbornost rozprávět lidem; zjistil, že dodržování jednoduchých pravidel je nejdůležitější k tomu, jak *připravit* druhou osobu na jeho otázky:

Když někdo trval na něčem, u čeho jsem cítil, že toto tvrzení je chybné, zakázal jsem si tu radost odporovat nebo mu to vyvracet. Také jsem se naučil neukazovat okamžitě na absurditu jeho tvrzení; při odpovědi jsem si začal všimnout, že *v určitých případech či za určitých okolností by jeho názor byl bezesporu správný, ale v tomto případě je třeba vzít v úvahu něco trochu jiného*. Brzy mi došlo, že změna mého přístupu byla pro jednání přínosem a rozhovor byl díky tomu mnohem snadnější. Zdrženlivý přístup, se kterým jsem předkládal své názory, se zdál přijatelnější a nevyvolával takový odpor. Někdy jsem přišel na to, že nemám pravdu, ale díky této metodě byl můj pocit ponížení menší. A když jsem pravdu měl, nad ostatními jsem jednodušeji zvítězil, svůj názor změnili a připojili se k mému.

Tento postup se mi zdál natolik praktický a jednoduchý, že jsem ho začal používat v prodeji. Pomohlo mi to téměř okamžitě. Co nejlépe jsem vždy parafrazoval Franklinova slova tak, aby se hodila na danou situaci.

Zčervenám, když si vzpomenu na to, co jsem říkával: „S tím nemohu souhlasit, protože...“

Návyk používat větu: „Nemyslíte, že...?“ je berlička, která mi pomáhá předejít používání příliš mnoha sebejistých výroků. Například, když vám

řeknu: „Měli bychom předejít používání příliš mnoha sebejistých výroků. Měli bychom pokládat mnohem víc otázek“, vyslovil jsem pouze *svůj* názor. Když vám ale řeknu: „*Nemyslíte*, že bychom měli předejít přílišnému používání sebejistých výroků? *Nemáte pocit*, že bychom měli pokládat víc otázek?“, nedal jsem vám i tak najevo, jaký je můj názor? A neudělal jsem vám zároveň obrovskou radost tím, že jsem se zeptal na názor váš? Není pravděpodobnější, že váš posluchač bude mít desetkrát větší entuziasmus, když bude mít pocit, že nápad byl jeho?

S otázkami se dají dělat *dvě* věci:

1. Dejte druhé osobě najevo, co si myslíte.
2. Ve stejnou chvíli mu můžete složit kompliment tím, že se ho zeptáte na jeho názor.

Slavný pedagog mi jednou řekl: „Jedna z nejužitečnějších věcí, kterou získáte během vysokoškolského studia, je neustále zvědavý postoj. Je to návyk vyžadovat a považovat si důkazů... prostě vědecký přístup.“

Nikdy jsem neměl příležitost studovat na univerzitě, ale znám jeden z nejlepších způsobů, jak donutit lidi, aby přemýšleli, a to: dávat jim otázky – trefné otázky. Vlastně jsem u mnoha případů zjistil, že je to *jediný* způsob, jak je donutit se zamyslet!

Šest věcí, které můžete získat metodou kladení otázek

1. Pomůže vám předejít sporu.
2. Pomůže vám předejít přílišnému „žvanění“.
3. Dá vám možnost pomoci potenciálnímu zákazníkovi zjistit, co vlastně chce. Pak mu můžete pomoci s rozhodnutím, jak toho dosáhnout.
4. Pomůže vám vytříbit myšlení potenciálního zákazníka. Váš nápad se stane jeho nápadem.
5. Pomůže vám najít nejcitlivější místo – klíčový problém. Díky němu uzavřete obchod.
6. Tato metoda dává tomu druhému pocit důležitosti. Když mu ukážete, že respektujete jeho názor, bude pravděpodobně respektovat i ten váš.

„Jedna z nejužitečnějších věcí, kterou získáte během vysokoškolského studia, je neustále zvědavý postoj. Je to návyk vyžadovat a považovat si důkazů... prostě vědecký přístup.“

10

Jak jsem se naučil rozpoznat klíčový bod v prodeji

Jednou koloval příběh o silákovi z newyorského nočního klubu, který dovolil komukoli z publika, aby ho vši silou udeřil do břicha. Říkalo se, že to vyzkoušelo mnoho mužů, včetně populárního boxera Jacka Dempseyho. Nezdálo se však, že by toho siláka, byť šlo o ty nejtvrďší rány, něco vyvedlo z míry. Jeden večer seděl v zadní části publika vysoký svalnatý Švéd, který neuměl anglicky ani slovo. Někdo tvrdil, že umí vypálit opravdu pořádnou pecku. Ceremoniář přišel a pantomimicky Švédovi předváděl, aby šel nahoru a svalovce udeřil. Švéd došel na pódium, sundal kabát a vyhrnul si rukávy. Silák nadmul hrudník a připravil se přijmout úder. Švéd nadskočil, ale místo toho, aby muže udeřil do břicha, přistála rána na jeho čelisti... a ten zůstal K.O.

Kvůli tomu, že přesně nerozuměl, co má udělat, ten velký Švéd nevědomky aplikoval jedno z hlavních pravidel prodeje: vyhmátl protivníkovu nejcitlivější místo a koncentroval veškerou sílu na jednu jedinou věc – největší slabinu.

Potenciální zákazník si mnohdy neuvědomuje své životně důležité potřeby. Podívejme se na příklad pana Bootha, výrobce hedvábí z New Yorku. Usmyslel si, že jeho největším problémem je získat to nejvýhodnější pojištění. Potřeboval se dostat k jádru věci. Měl ve dne v noci neustále v patách pojišťovací agenty. Bylo to stejné, jako když každý mířil silákovi na solar.

Zjistil jsem, že pokládáním otázek jsem byznysmena odvedl od toho, o čem si *myslel*, že je jeho skutečný problém. Navedl jsem ho otázkami k tomu, v čem spočívala jeho životně důležitá potřeba.

Pamatuji si, že první věc, která mě napadla při zmínce klíčového bodu, byla Lincolnova slova: „Většina úspěchu mé práce v oblasti trestního práva spočívala ve faktu, že jsem byl ochoten vždy dát za pravdu advokátovi protistrany v šesti bodech jen proto, abych já dostal za pravdu v tom sedmém – *klíčovém*.“

Proces s železnicí Rock Island, k čemuž se později vrátím, je skvělým příkla-

dem, jak Lincoln aplikoval toto pravidlo. Při uzavírání procesu právníkovi prostrany trvalo dvě hodiny, než případ shrnul. Lincoln si mohl vyžádat čas, aby napadl a vyvrátil některé oponentovy argumenty. Než by ale riskoval, že zmate porotu, upustil od toho, až na jednu jedinou věc – na klíčovou podstatu. Trvalo mu to méně než minutu a případ vyhrál.

Při rozhovorech s mnoha prodejci jsem zjistil, že hodně z nich se vůbec nezabývá klíčovou podstatou problému. Samozřejmě už o ní něco četli, ale co je skutečně to nejdůležitější? Zjednoduším to:

Jaká je základní potřeba zákazníka?

nebo

Co je jeho hlavní zájem a kde je nejzranitelnější?

Jak se dá dostat k podstatě problému? Dodejte odvalu svému potenciálnímu zákazníkovi, aby se rozpovídal. Jakmile vám ten člověk poskytne čtyři nebo pět důvodů, proč nekoupí, a vy mu budete stále odporovat a argumentovat, nic neprodáte.

Když ho ale necháte mluvit, sám vám nevědomky s prodejem pomůže. Jak to? Vybere z těch čtyř nebo pěti důvodů ten nejdůležitější a bude mluvit hlavně o něm, bude se ho držet. Někdy se stane, že nebudete muset říct ani slovo. Až zákazník skončí, až se vypovídá, vraťte se k bodu, který byl pro něj nejdůležitější. Obvykle je to ten pravý.

Před několika lety jsem se zúčastnil konference v Pittsburgu, kde vyprávěl svou historku William G. Power, PR manažer Chevroletu: „Chtěl jsem si koupit dům v Detroitu a pozval si realitního makléře. Byl to jeden z nejchytřejších obchodníků, které jsem kdy potkal. Když jsem mluvil, on poslouchal a po chvíli přišel na to, že jsem vlastně celý život toužil mít vlastní strom. Odvezl mě do krásné zalesněné oblasti asi 30 km od Detroitu podívat se na dům se zahradou. Makléř mi řekl: ‚Podívejte se na ty nádherné stromy, a máte jich tu rovnou osmnáct!‘

Obdivně jsem se díval na ty krásné vzrostlé stromy a zeptal se na cenu domu. Řekl: ‚X dolarů‘. Já na to: ‚Dejte nižší nabídku!‘ On ale nebyl ochoten slevit z ceny ani dolar. ‚To nemyslíte vážně,‘ řekl jsem, ‚takový dům si můžu koupit za menší peníze.‘ ‚Jestli se vám to podaří, je to jen na vás, ale podívejte se na ty překrásné stromy – jeden...druhý...třetí...čtvrtý...‘

Pokaždé, když jsem mluvil o ceně, počítal ty stromy. Prodal mi nakonec všech osmnáct... a nádavkem přihodil dům!

Tomu říkám umění prodeje. Poslouchal tak dlouho, dokud nezjistil, co skutečně chci, a pak mi to prodal.“

Odstoupil jsem od mnohých obchodů, protože jsem se nechal v diskusi tahat po všech čertech a snažil se stále argumentovat a vysvětlovat. Nakonec zazvonil telefon a zákazník mi řekl: „Nechám to ještě uležet.“ Postupně jsem formou pokusů a omylů zjistil, že nejlepší je souhlasit se vším, co zákazník říká, dokud nezjistím *skutečný* důvod, proč nechce koupit.

Mnoho potenciálních zákazníků se vás snaží zmást. V následujících dvou kapitolách vám ukážu, jak je možné dvěma malými otázkami určit, jestli je zákazníkova námitka ta pravá, a ukážu vám metodu, která je efektivní pro zjištění klíčového důvodu.

Krátké shrnutí

Hlavní problém při prodeji je:

1. Zjistit základní potřebu zákazníka.
2. Odhalit jeho hlavní zájem.
3. Hlavního zájmu se držet.



Nejdůležitější slovo, které jsem při prodeji našel, má pouze čtyři písmena

Nejmocnější slovo je malé slovíčko *proč* – trvalo mi léta hloupého klopýtání, než jsem na to přišel. Dřív, než jsem zjistil, jak je toto malé tázací slůvko důležité, kdykoli nějaký člověk vznesl námitku, okamžitě jsem odporoval.

Nedocenil jsem sílu tohoto zázračného slova do chvíle, dokud mi nezatelefonoval kamarád a nepozval mě na oběd. Můj přítel se jmenuje James C. Walker a je prezidentem dřevařské společnosti Gibson-Walker ve Filadelfii. Když jsme si objednali, Jim řekl: „Franku, teď ti povím, proč jsem tě chtěl vidět. Nedávno jsem jel s několika přáteli do Skylandu ve Virginii na hon a na následném večírku jsme se skvěle bavili. Spali jsme ve velké lovecké chatě na skládacích lehátkách. A víš, co se stalo první noc? Místo toho, abychom šli spát, celou noc jsme si povídali. Jeden po druhém usínal, až jsem byl jediný, co stále mluvil. Pokaždé, když jsem přestal mluvit, kamarád vedle mě se ptal: „Proč, Jime, proč?“ – a já jako blázen jsem neustále pokračoval a zacházel do větších a větších detailů – *dokud nezačal blasitě chrápat*. Uvědomil jsem si, že zkoušel, jak dlouho jsem schopen žvanit!“

Upřímně jsme se tomu zasmáli.

Jim pokračoval: „Najednou jsem zjistil, že něco podobného se stalo tehdy, kdy jsem si u tebe poprvé zařídil životní pojištění. Nevím, jestli ti došlo, co jsi, Franku, udělal, ale když jsi mi tehdy zavolal, řekl jsem ti to samé, co říkám ostatním prodejčům: ‚Nevěřím v životní pojištění.‘“

Místo toho, aby ses se mnou začal dohadovat, jako to dělají ostatní prodejci, zeptal ses pouze: ‚Proč?‘ Jakmile jsem ti vysvětlil své důvody, tys neustále opakoval stejnou větu: ‚Proč, pane Walkere?‘ Čím víc jsem mluvil, tím víc mi docházelo, jak chabé jsou moje argumenty, a bylo mi jasné, že nemám pravdu. Nakonec jsi mi nic neprodal *ty*, ale životní pojistku jsem si koupil od tebe *já*. Nikdy jsem

si to neuvědomil, až tu noc na chatě, kde jsem tolik žvanil.

„Franku, víš, jaká je pointa příběhu? Od chvíle, co jsem se vrátil, jsem ve své kanceláři prodal přes telefon daleko víc dřeva, než kdy předtím, a to jen díky slovíčku ‚proč‘. Chtěl jsem ti dát vědět, v případě, že to ještě nevíš, díky čemu jsi mi prodal mou první pojistku.“

Jim Walker je jedním z nejúspěšnějších dřevařů ve Filadelfii a velmi zaneprázdněný muž. Vždycky jsem mu byl vděčný za to, že mě donutil uvědomit si sílu slovíčka „proč“.

Ohromuje mě, kolik prodejců se bojí toto slovíčko použít.

Podělil jsem se o tento příběh na jednom z přednáškových kurzů. Mnoho prodejců a lidí z různých oborů mi svěřilo, že začali používat slovíčko „proč“ hned příští den a jak jim pomohlo. Mám tu malý příklad. Obchodní zástupce strojírenské firmy na přednášce v Tampě na Floridě vstal a řekl: „Když jsem včera slyšel pana Bettgera, jak mluví o slovíčku ‚proč‘, myslel jsem, že se budu bát ho použít, ale dnes ráno přišel do našeho obchodu muž a koupil jeden z našich největších strojů. Řekl jsem mu, že stojí 27 000 dolarů. Muž namítl: ‚To je příliš drahé.‘ Zeptal jsem se, proč? ‚Protože se ten stroj nikdy nezaplatí.‘ Ptám se: ‚Proč?‘ Upřímně se zeptal: ‚Myslíte, že je to možné?‘ Já: ‚Proč ne, byla to úžasná investice pro každého, kdo si tento stroj pořídil.‘ ‚Stejně si to nemůžu dovolit,“ řekl. ‚Proč?‘ zase jsem se zeptal. Pokaždé, když něco namítal, ptal jsem se ‚proč‘. Nechal jsem ho mluvit a on mi vylíčil svoje důvody. Namluvil toho moc, než zjistil, že jeho argumenty jsou nedostačující a nakonec stroj koupil. Byl to jeden z nejbleskovějších prodejů, které jsem kdy uzavřel. Jistě vím, že kdybych se pustil do obvyklého zdlouhavého obchodního rozhovoru, nikdy bych to nedokázal.“

Poslouchejte další příběh: Milton S. Hershey, který jezdil po ulicích s malým zmrzlinářským vozíkem a později vydělal miliony na čokoládových tyčinkách, si myslel, že slovíčko ‚proč‘ je tak důležité, že mu zasvětil celý svůj život! Nezní to fantasticky?

Milton S. Hershey ještě před čtyřicátkou zažil tři prohry. „Proč,“ ptal se sám sebe, „proč jsou všichni ostatní úspěšní a já jsem takový smolař?“ Pokládal si spoustu otázek a odpověď zůžil na jeden jediný důvod: „Postupoval jsem, aniž jsem znal všechna fakta.“ Od toho dne až do smrti v 88 letech se řídil filozofií slovíčka ‚proč‘. Když mu někdo tvrdil: „Pane Hershey, to nepůjde!“, on odpověděl: „Proč? Proč ne?“ *Ptal se, proč, dokud neznal všechny důvody.* Říkával: „Teď jeden z nás musí najít odpověď.“

Není to přesně to, co objevil J. Elliott Hall z New Yorku jako svou hlavní

chybu při prodeji? Snažil se postupovat bez toho, aby znal všechna fakta. Byla to největší lekce, kterou jsem se od něj naučil.

V příští kapitole jsem pro ilustraci použil dva skutečné rozhovory, jak mi slovíčko *proč* pomohlo získat fakta. Také vám povím, jak používám slovíčko *proč* spolu s další malou frází, která má ohromné a překvapující výsledky.

Jak rozeznám skrytou námitku

Dělal jsem si záznamy více než pět tisíc prodejních rozhovorů, abych zpětně mohl zjistit, proč někteří lidé kupovali a jiní ne. V 62 % případů původně vznesená námitka, proč nekoupit, nebyla ten *skutečný* důvod. Zjistil jsem, že pouze 38 % potenciálních zákazníků mi sdělilo *pravý* důvod toho, proč nechtějí koupit.

Proč tomu tak je? Proč značná část lidí, kteří bývají jindy velmi upřímní, klamou a překrucují fakta, když mluví s prodejcem? Trvalo mi dlouho, než jsem to pochopil.

Jeden z nejbystřejších byznysmenů celé historie, J. Pierpont Morgan starší, jednou řekl: „Člověk má v podstatě dva důvody, proč určitou věc dělá – první důvod je, že to dobře zní, a ten druhý je ten *skutečný*.“ Moje záznamy, které jsem roky udržoval, mi dokázaly pravdivost tohoto tvrzení. Pokoušel jsem se najít způsob, jak bych mohl určit, jestli je daný důvod skutečný, nebo je to ten, co dobře zní. Nakonec jsem přišel na malou frázi, která přinesla překvapivé výsledky a měla pro mě hodnotu doslova tisíce dolarů. Je to běžná každodenní fráze a to je důvod, proč je skvělá. Zní: „A kromě toho...?“ Předvedu vám, jak ji použít.

Několik let jsem se pokoušel prodat pojištění velkému koncernu vyrábějícímu koberce. Vlastnili jej a vedli tři muži. Dva z nich byli nápadu naklonění, ale třetí byl proti. Byl starý a částečně hluchý. Pokaždé, když jsem s ním mluvil, se mu jak naschvál sluch zhoršil a nerozuměl ani slovo.

Jednou jsem si při snídani přečetl v novinách zprávu o jeho náhlé smrti.

Trochu morbidně mě po přečtení tohoto oznámení okamžitě napadlo: „Tak, teď mám ten obchod jistý!“ O pár dní později jsem zatelefonoval prezidentovi společnosti a domluvil si schůzku. Už jsem s ním dříve velký obchod dělal. Když jsem do továrny dorazil a byl poslán do jeho kanceláře, všiml jsem si, že nebyl tak příjemný jako obvykle.

Posadil jsem se a chvíli jsme se na sebe dívali. Nakonec řekl: „Myslím, že jste přišel domluvit pojištění, že ano?“

Nasadil jsem široký úsměv.

On se neusmál ani náhodou: „Pane Bettgere, nic s tím dělat nebudeme.“

„Bobe, mohl byste mi říct, *proč*?“

Odpověděl: „Protože nemáme peníze. Jsme už celý rok v červených číslech. Uzavření pojistky by nás stálo ročně 8 až 10 000 dolarů, že ano?“

„Ano,“ souhlasil jsem.

„Rozhodli jsme se,“ pokračoval, „že dokud nebudeme vědět, jak to půjde dál, nemůžeme utrácet další peníze, pouze v případě naprosté *nezbytnosti*.“

Po chvíli ticha jsem řekl: „Bobe, nemáte *kromě toho* ještě jiné důvody, nemáte něco na srdci? Není jiný důvod, který vás nutí váhat uzavřít pojistku?“

Bob (*po tváři mu přelétl malý úsměv*): „Ano, je tu ještě jeden důvod.“

Já: „Můžu vědět jaký?“

„Mám dva syny. Dokončili školu a nyní pracují u nás ve firmě. Pracují v montérkách, každý den od osmi do pěti a svou práci milují! Myslíte si, že bych byl takový blázen a uzavřel na sebe pojistku, která by po mé smrti vyloučila podíl mé rodiny na firmě? Co by bylo s mými syny, vždyť by je mohli vyhodit. Není to tak?“

A je to tady. První námitka byla ta, která dobře *zní*. Když už jsem *pravý* důvod znal, naskytla se mi šance. Mohl jsem zdůraznit, že v tomto případě je pro něj ještě důležitější něco udělat. Vypracovali jsme plán, který zahrnoval jeho syny. Plán, který plně ošetřil situaci, nehledě na to, kdo a kdy zemře první.

Tento obchod měl hodnotu 3 860 dolarů.

Proč jsem Bobovi položil tu otázku? Pochyboval jsem snad o jeho slovech? Ne, vůbec ne. Jeho námitka dávala logiku a byla natolik skutečná, že jsem neměl důvod o jeho slovech pochybovat. Popravdě řečeno – věřil jsem mu. Ale šest let zkušeností mě naučilo, že ve hře je ještě něco jiného. Moje záznamy to dokazovaly. Postupně jsem si zvykl pokládat tuto otázku jako součást rutinní prověrky. Nevzpomínám si, že by jediný člověk odmítl na mou otázku odpovědět.

Ukáže-li se, že námitka je ten *pravý* důvod, co s tím? Dám vám příklad. Obědval jsem jednou se dvěma přáteli v Union League ve Filadelfii, jeden z nich pracoval jako manažer prodeje a druhý byl realitní makléř. Jeden z nich mi řekl: „Franku, mám pro tebe potenciálního zákazníka. Včera s námi mluvil Don Lindsay a zmínil se, že plánuje uzavření pojištění. Vydělává hodně peněz a ty bys mohl být schopen prodat mu pojištění v hodnotě 50 až 100 tisíc dolarů, není to tak, Franku?“

Frank Davis byl ohledně potenciálního zákazníka plný entuziasmu. Radil mi, abych za Donem šel hned příští ráno: „A nezapomeň říct Donovi, že jsme tě za ním poslali my.“

V 10 hodin jsem vstoupil do firmy pana Lindsaye ve Filadelfii. Je výrobcem elektropříslušenství. Sekretářce jsem řekl, že mě za panem Lindayem poslali moji známí, pánové MacNeill a Davis.

Uvedla mě do kanceláře. Lindsay stál v rohu a jeho výraz ve tváři mi připomněl našťvaný obličej boxera Jacka Dempseyho těsně před zahajovacím gongem.

Čekal jsem, ale on mlčel. Nakonec jsem řekl: „Pane Lindsayi, Neale MacNeill a Frank Davis mi o vás řekli, že uvažujete o uzavření životní pojistky.“

„Co to má, ksakru, znamenat?“ zařval pan Lindsay tak hlasitě, že to museli slyšet až venku na ulici. „Jste už *pátý* pojišťovák, kterého za mnou během dvou dnů poslali. Dělalj si ze mě snad srandu?“

Tohle jsem nečekal. Za normálních okolností bych vyprskl smíchy, ale tomuto chlapíkovi sršely z očí blesky. Nakonec jsem se zeptal: „Co jste řekl Nealovi a Frankovi, že jsou přesvědčeni o vašem plánu uzavřít životní pojistku?“

Stále řval: „Řekl jsem jim, že bych si v životě žádné pojištění nekoupil! Nemám v životní pojištění důvěru!“

„Jste velmi úspěšný byznysmen,“ řekl jsem, „musíte mít hodně dobrý důvod, proč si nepořídit životní pojištění. Mohl byste mi říct, *proč* ho nechcete?“

„Jistě, řeknu vám, proč.“

(Jeho hlas se trochu zklidnil.) „Mám tolik peněz, kolik potřebuji, a pokud by se se mnou něco stalo, moje žena a děti budou mít víc peněz, než kolik potřebují.“

Na chvíli jsem se zamyslel nad jeho slovy a poté řekl: „A není *kromě toho* ještě jiný důvod, proč jste dosud neuzavřel životní pojistku?“

On: „Ne, to je jediný důvod! Není snad dostatečný?“

Já: „Mohu vám položit osobní otázku?“

On: „Jen do toho.“

Já: „Máte nějaké dluhy?“

On: „Nikomu nedlužím ani dolar!“

Já: „Kdybyste dlužil značnou částku, přemýšlel byste o životním pojištění, aby pokrylo dluh po vaší smrti?“

On: „Možná ano.“

Já: „Pomyslel jste někdy na to, že pokud byste dnes večer zemřel, automaticky stát uplatní proti vašemu majetku zástavní právo? A že předtím, než vaše žena a děti uvidí nějaký cent, musí mít dostatek hotovosti, aby vše bylo vyrovnané?“

Ten den koupil pan Lindsay své první pojištění v životě.

Příští den jsem šel s MacNeillem a Davisem na oběd. Když jsem jim vyprávěl, že Lindsay životní pojistku uzavřel, nemohli tomu uvěřit. Nikdy jsem je neviděl víc překvapené. Až jim došlo, že si nedělám legraci, měli radost se mnou.

Věta: „A kromě toho – neexistuje ještě nějaký jiný důvod?“ vyžaduje přídatek naléhavosti, aby se druhá osoba otevřela a rozmluvila. Předvedu vám to na jednom neobvyklém zážitku. Když jsem byl v Orlandu na Floridě, přišel za mnou do hotelu s vážným problémem jeden mladý prodejce. Před dvěma lety jeho newyorská chemička přišla záhadně o největšího zákazníka na Floridě a nikdy se nepřišlo na to, co se vlastně stalo. Zkoušeli všechno možné, aby byznys získali zpátky. Jeden z viceprezidentů přijel až z New Yorku, ale ani on na nic nepřišel.

„Když jsem před rokem do společnosti nastoupil,“ vysvětlil mi tento slušně vypadající prodejce, „přesvědčovali mě o tom, jak je důležité získat zákazníka zpět. Volám do té firmy pravidelně celý rok a zdá se mi to beznadějně.“

Položil jsem mu pár otázek ohledně toho, jak vypadaly jeho rozhovory, zvláště ty nedávné.

„Právě dnes ráno,“ řekl, „jsem tam byl znovu. Mluvil jsem s prezidentem, panem Jonesem, ale bylo to stále to samé. Jen tam tak znudněně seděl a nechtěl o tom mluvit. Po mém hovoru nastalo dlouhé trapné ticho a já nakonec poníženečně vstal a odešel.“

Navrhl jsem mu, aby se tam vrátil dnes odpoledne a řekl panu Jonesovi, že dostal dopis z ředitelství, aby ho ještě jednou navštívil. Dopodrobna jsme probrali, co přesně má říkat. Poté jsem ho přesvědčil, ať mi vše, slovo od slova, zopakuje.

Později odpoledne mi volal a samým nadšením skoro nemohl mluvit. „Můžu za vámi hned přijít? Mám *objednávku* od pana Jonese! Mám pocit, že celý problém byl v tom, že jsem předtím jednal poníženečně. Náš manažer z Atlanty dnes večer přiletí.“

Bylo to úžasné. Myslím, že jsem byl skoro stejně nadšený jako on. Řekl jsem mu: „Okamžitě přijďte a všechno mi musíte vyprávět.“

Tady je celý rozhovor:

„Bylo to tak jednoduché, že tomu těžko mohu uvěřit. Jakmile jsem přišel do kanceláře pana Jonese, podíval se na mě překvapeně.“

Prodejce: „Pane Jonesi, od chvíle, co jsme se neviděli, jsem dostal dopis z ředitelství v New Yorku, abych vás ještě jednou navštívil a získal veškerá fakta – *proč* přesně jsme vás ztratili jako klienta. Naše společnost je přesvědčená, že musíte mít nějaký hodně pádný důvod; někdo v naší společnosti musel něco zpackat. Pane Jonesi, budete tak hodný a řeknete mi ten důvod?“

Jones: „Už jsem vám ho řekl. Rozhodl jsem se dát příležitost jiné firmě. Dokázali, že nám vyhovují, a já neuvažuji o změně.“

Prodejce: „Pokud je to v něčem jiném, řekněte mi, oč jde, ať si to můžeme vyjasnit. Jistě i vy se budete cítit lépe, když nám dáte šanci. Jestli budeme schop-

ni bez jakýchkoli pochyb dokázat, že na naší straně vznikla nějaká neúmyslná chyba, nebo snad přehlédnutí, budete mít jistě lepší pocit, že jste nám dal šanci chybu napravit. Co myslíte, pane Jonesi?

(A je to tady zase – pan Jones hodnou chvíli seděl a díval se z okna. Tentokrát jsem mlčel a vyčkal jsem. To mlčení bylo nekonečné. Nakonec promluvil.)

„Pokud to chcete vědět, dobře. Vaše společnost nám z ničeho nic zastavila odečítání speciálního rabatu bez toho, že by mě upozornila. Jakmile jsem to zjistil, spolupráci jsem ukončil!“

Tak to byl ten *pravý* důvod.

Ten bystrý mladý prodejce neztrácel čas. Vděčně poděkoval panu Jonesovi za informaci, okamžitě běžel k nejbližšímu telefonu a volal pobočku v Atlantě. Vyhledali všechny záznamy a poté volali do kanceláře v New Yorku. Kontrola prokázala, že pan Jones měl dobrý důvod věřit, že sjednaný rabat byl ukončen, ačkoli ve skutečnosti tomu tak nebylo. Prodejci nařídili, aby se okamžitě vrátil do kanceláře pana Jonese. Když tam dorazil, už z centrály o faktech pana Jonese přesvědčili. Manažer atlantské kanceláře vzal všechnu vinu na sebe a omlouval se, že pana Jonese neinformoval o nové metodě účtování na základě ceny netto, tedy že rabat již odečten je.

Chvilí jsem váhal se zveřejněním svého „receptu“. Báł jsem se, aby nebyl považován za šikovný obchodnický trik. Ale na triky nevěřím a neumím je používat. Zkoušel jsem to několikrát, ale nefungují; a jsem rád, že selhaly. Z dlouhodobého hlediska vím, že triky jsou v byznysu předem prohraná hra. Nic není lepšího než poctivost a upřímnost, a to vždycky!

Krátké shrnutí

Pamatujte si moudrá slova J. Pierponta Morgana: „Člověk má v podstatě dva důvody, proč určitou věc dělá – první důvod je, že to dobře zní, a druhý je ten skutečný.“ Nejlepší recept, jak vydolovat z klienta skutečný důvod, je použít dvě otázky: „Proč?“ a „A kromě toho...?“

Zapomenuté umění, které je v prodeji jako kouzlo

Před několika lety jsem s Dalem Carnegiem půl roku přednášel po celých Spojených státech. Mluvili jsme k publiku o stovkách lidí, pět dní v týdnu. Posluchači z různých oborů byli horliví naučit se způsoby jednání s lidmi: stenografové, učitelé, manažeři, hospodyňky, advokáti i prodejci.

Nikdy jsem nepodnikl takovou šňůru přednášek a ukázalo se, že to bylo dosud to nejnapínavější dobrodružství v mém životě. Když jsem se vrátil domů, nemohl jsem se dočkat, až udělám dvě věci: vrátím se zpátky k prodávání a samozřejmě o svém úžasném zážitku všem řeknu.

Šéf sítě s mléčnými produkty ve Filadelfii byl první, ke komu jsem zašel. Již dříve jsem s ním dělal nemalý byznys. Očividně byl rád, že mě vidí. Seděl jsem proti němu u stolu, nabídl mi cigaretu a řekl: „Franku, řekni mi všechno o své cestě!“

„Dobře, Jime,“ odpověděl jsem, „ale nejdřív bych rád slyšel, jak se máš ty! Co jsi celou tu dobu dělal? Jak se má Mary? A jak ti jdou obchody?“

Bedlivě jsem poslouchal jeho povídání o obchodě a jeho rodině. Poté mi začal vyprávět o pokerové párty, na které večer před tím byli se ženou. Hráli prý Red Dog poker. Nikdy jsem o této hře nic neslyšel a v tu chvíli bych mu raději vyprávěl o své přednáškové šňůře a trošku se pochlubil, ale místo toho jsem se usmíval, poslouchal pravidla hry a to, jak je zábavná.

Docela jsme se bavili a když jsem se chystal k odchodu,

řekl: „Franku, přemýšleli jsme, že bychom pojistili ředitele naší firmy. Kolik by stála životní pojistka na 25 000 dolarů?“

Nedostal jsem sice šanci, abych mluvil o sobě, ale odcházel jsem s příjemnou objednávkou v kapse. Pravděpodobně byla připravená pro jiného prodejce, ale možná moc žvanil sám o sobě.

Tohle mi udělilo velkou lekci, kterou jsem měl poznat: *Důležitost být dobrým*

posluchačem. Ukázat druhé osobě, že vás upřímně zaujalo to, co říká, a věnovat mu soustředěnou pozornost a ocenění, po kterém touží, je po něm hladový, ale dostane se mu ho jen zřídka!

Snažte se člověku proti vám s dychtivým zájmem dívat zpříma do očí, buďte plně pohlceni jeho vyprávěním (dokonce i když to bude vaše žena) a uvidíte ten kouzelný efekt, který to bude mít na vás oba.

Není to nic nového. Cicero před dvěma tisíci lety řekl: „Mlčení je velké umění a je v něm velká výmluvnost.“ Naslouchání se stalo zapomenutým uměním. Těch, co to umí, je dnes jako šafránu.

Velká národní firma napsala všem svým prodejcům zvláštní zprávu:

Až příště půjdete do kina, všimněte si herců, jak jeden druhému naslouchá. Být skvělým hercem, to vyžaduje být mistrným posluchačem stejně tak, jako být působivým řečníkem. Slova řečníka se odrážejí v obličejí posluchače jako v zrcadle, a ten může ukrást scénu řečníkovi tím, jak kvalitně umí naslouchat. Jeden velmi známý filmový režisér řekl, že mnozí herci se nestali hvězdami, protože se nenaučili kreativnímu naslouchání.

Dá se umění naslouchat aplikovat pouze na umělce a herce? Proč to není ohromně důležité pro nás všechny, ať už děláme cokoliv? Uvědomujete si někdy, že když s někým mluvíte, tak ho vůbec nezajímá, co říkáte? Mnohokrát jsem zjistil, že lidé mě moc dobře slyšeli, ale neposlouchali. Můj efekt mluvení byl – co se jich týkalo – absolutně nulový. Tak jsem si řekl: „Příště, až budeš s někým mluvit, a toto se stane, zastav. Přestaň mluvit uprostřed věty!“ Někdy se stane, že zmlknu i uprostřed slova.

Zjistil jsem, že mnoho lidí považuje naslouchání za zdvořilost. Devět lidí z deseti by rádo řeklo, co má na srdci. A věnovat pozornost tomu, co říkám já, nebudou do té doby, dokud nevyčítí, že mi záleží na jejich mínění.

Například jeden z našich prodejců (kterému budeme říkat Al), mě vzal na rozhovor s Francisem O’Neillem, velkým podnikatelem v papírenském průmyslu. Pan O’Neill začínal jako prodavač papíru. Později se těžkou a soustavnou prací osamostatnil, vstoupil do papírenské branže a založil PM Company ve Filadelfii, jeden z předních byznysů v oblasti konvertování papíru v zemi. Byl jedním z nejuznávanějších byznysmenů a měl pověst muže, který příliš nemluví.

Po obvyklých zdvořilostech nás pan O’Neill vyzval, abychom se posadili. Začal jsem mluvit o daních s ohledem na jeho majetek a jeho byznys, ale on se na mě ani nepodíval. Do obličejí jsem mu neviděl. Díval se stále na svůj stůl a viděl jsem mu jen vršek hlavy. Nemohl jsem přijít na to, zda mě poslouchá.

Asi po třech minutách jsem uprostřed věty zmlknul! Následovalo trapné ticho. Pohodlně jsem se uvelebil ve svém křesle a čekal.

Trvalo to asi minutu a Al nevydržel. Začal se nervózně ošívát; obával se, že jsem znervózněl z přítomnosti důležitého člověka. Měl pocit, že musí zachránit situaci a začal mluvit. Kdybych byl dostatečně blízko, kopl bych ho pod stolem do holeně! Soustředěně jsem ho provrtával pohledem, dokud se nepodíval mým směrem a zavrtěl jsem hlavou, aby mlčel. Naštěstí Al můj signál pochopil a zmlkl.

Nastalé asi minutové ticho bylo ještě nepříjemnější (zdálo se být nekonečné), ale O'Neill nakonec malinko pozvedl hlavu a podíval se na mě. Viděl, že jsem naprosto klidný a zřejmě čekám, co řekne.

Plni očekávání jsme se na sebe dívali. (Al řekl, že nechápal co se děje, že nikdy nic takového nezažil.) Nakonec pan O'Neill promluvil. Zjistil jsem, že *vždycky* ten druhý ticho prolomí, pokud se naučíte dostatečně dlouho čekat. O'Neill byl obvykle mužem, který příliš nemluví, ale teď začal. Mluvil dobrou půlhodinu a já mu naslouchal.

Když skončil, řekl jsem: „Pane O'Neille, poskytl jste mi cenné informace. Vidím, že jste přemýšlel o této záležitosti víc, než je u většiny byznysmenů zvykem. Jste velmi úspěšný muž a já nejsem tak domýšlivý, abych si myslel, že záležitost, se kterou se potýkáte dva roky, během pár minut vyřeším. Nicméně, rád bych si vše důkladně prostudoval. Možná mě něco užitečného napadne.“

Co na začátku vypadalo jako neuspokojivý rozhovor, skončilo velmi úspěšně. Proč? Jednoduše proto, že jsem toho muže nechal mluvit o svých problémech. Jak jsem ho tak poslouchal, dal mi cenná vodítka ke svým potřebám. Pár diskrétních otázek mi umožnilo získat klíč k celé situaci a odhalit, čeho chtěl dosáhnout. Tento případ se postupně vyvinul ve velmi dobrý obchod.

Všichni bychom měli prospěch z toho, kdybychom každé ráno vyslovili tuto modlitbu: „Pane Bože, pomoz mi, abych držel jazyk za zuby, dokud nezjistím, o co jde... Amen!“

Častokrát ve své kariéře bych si nakopal za to, že jsem mluvil a mluvil, aniž jsem poznal, že mě nikdo neposlouchá. Moje mysl byla tak zaujatá a soustředěná na to, co říkám, že trvalo věčnost, než jsem si všiml, že mi nikdo nevěnuje pozornost.

Mnohokrát tomu druhému v hlavě víří všemožné myšlenky, ale dokud mu nedáme příležitost, aby o nich promluvil, nezjistíme, na co vlastně myslí.

Zkušenost mě naučila, že dobré pravidlo je nechat toho druhého mluvit v první půlce rozhovoru. Ve druhé mluvím já, jsem si více jistý již získanými fakty a je pravděpodobnější, že budu mít pozornějšího posluchače.

Nikdo není rád přechytračen nebo přerušován žvanilem, který všechno ví dřív, než to vyslovíme. Znáte ten typ, co mluví rychleji, než myslí, vysvětlí vám, kdy, kde a proč jste udělali chybu, a je se vším hotový dřív, než máte vůbec šanci cokoli říct. To jsou přesně ty situace, kdy máte chuť mu dát pár facek!

Může mít nakrásně třeba i pravdu a vy si to neradi přiznáte; pokud je to prodejce, tak se někdy uchýlíte i ke lži, jen abyste se toho chytráka zbavili. Raději si stejnou věc pořídíte třeba o dva kilometry dál, a možná i draž.

Jako mladý muž byl Benjamin Franklin tak sebevědomý, že chtěl soustavně mluvit jen on sám. Říkal lidem, co dělají špatně, tak dlouho, že raději přecházeli ulici, aby se mu vyhnuli. Jeden filadelfský přítel ho laskavě upozornil na tuto neodpustitelnou chybu a připomněl mu několik momentů. O půl století později, když mu bylo 79 roků, napsal Franklin ve své slavné autobiografii tato slova:

Když mi došlo, že v konverzaci se dozvíme víc použitím uší než *jazyka*, dal jsem *mlčení* mezi ctnosti, které jsem si předsevzal rozvíjet.

A co vy? Přistihnete se někdy, že raději přemýšlíte nad tím, co ještě řeknete, než abyste pozorně naslouchali? Já to zjistil tehdy, když jsem toho druhého pozorně neposlouchal a má fakta pak byla zmatená. To podstatné mi uniklo a často jsem došel ke špatným závěrům.

Pravdou je, že někdy jsou lidé tak polichoceni naší soustředěnou pozorností a horlivostí poslouchat, co mají na srdci, až to přehání, aby nám poskytli ještě obširnější „pomoc“. John, jeden z našich prodejců, mě vzal na schůzku s prominentním velkoobchodníkem s nábytkem a čalounickým zbožím, Georgem J. DeArmondem z Filadelfie. Schůzka byla dohodnuta na 11 hodin dopoledne. O šest hodin později jsme se s Johnem vypotáceli z kanceláře tohoto obchodníka a zapadli do kavárny, abychom si ulevili od bolesti hlavy. Bylo naprosto jasné, že John byl zklamaný mým prodejním proslovem. Přeháněl bych, kdybych řekl, že vše kolem pojištění trvalo asi pět minut.

U druhé schůzky jsme se ujistili, že bude až *po* obědě. Tato „konference“ začala ve 2 odpoledne a kdyby nás nepřišel vysvobodit zákazníkův řidič, byli bychom tam dodnes!

Analýzou celého obchodu jsme zjistili, že skutečný rozhovor o prodeji trval půl hodiny a přes devět hodin jsme poslouchali vzrušující historky z obchodního života tohoto chlapíka. Skutečně bylo vzrušující a inspirující, když vypravoval, jak začínal od píky, vypracoval se, prošel si obdobím depresí, když mu bylo 50, tak se nervově zhroutil, pak se stal něčím obchodním partnerem, což bylo špatné rozhodnutí, a jak nakonec položil základy nejlepšímu velkoobchodnímu

byznysu na východě. Možná uplynulo mnoho let, kdy byl naposledy někdo ochoten tomuto muži naslouchat, aby odvyprávěl celý svůj příběh. Po takové příležitosti *toužil*. Byl tak nadšený, že se občas jeho oči zalily slzami dojetí.

Evidentně většina lidí pro něj neměla uši, ale pouze ústa. My tento proces jednoduše převrátili a byli jsme odměněni. Pojistil svého padesátiletého syna J. Keysera DeArmonda na 100 000 dolarů, aby chránil jeho byznys.

Doktor Joseph Fort Newton, známý kazatel, autor knih a novinový sloupkař, mi řekl: „Prodejci potřebují naslouchat stejně tak jako kazatelé. Jedna z mých hlavních povinností je vyslechnout lidské osudy.“

„Není to tak dlouho,“ řekl doktor Newton, „kdy za mnou přišla žena a překotně mluvila. Byla téměř hluchá a těžší slyšela slova, která jsem říkal. Její příběh byl žalostný a srdcervoucí, vše mi vyprávěla do nejmenších detailů. Málokdy jsem slyšel smutnější příběh.“

„Vy jste mi tolik pomohl,“ řekla nakonec, „musela jsem se někomu vypovídat, byl jste velmi laskavý, že jste mě vyslechl a projevil účast.“

„Řekl jsem sotva pár slov,“ vzpomínal doktor Newton, „a pochybuji o tom, že vůbec slyšela, co říkám. Ale i tak se jí ulevilo, že jsem sdílel její samotu a trápení. Když odcházela, hezky se na mě usmála.“

Slavná žurnalistka Dorothy Dixová, jedna z nejčtenějších sloupkařek na světě, měla pravdu, když napsala: „Nejrychlejší cesta k popularitě spočívá v umění naslouchat. Není nic, co byste té které osobě mohli říct aspoň z poloviny tak zajímavého, než to, co by mohla říct ona vám. Abyste získali reputaci skvělého společníka, stačí říci jedině: „No to je úžasné! Povědej...!““

Už nemám obavy z toho, že nejsem brilantním společníkem, prostě se víc snažím být dobrým posluchačem. Všiml jsem si, že když se lidé řídí tímto pravidlem, jsou vítáni všude.

SHRnutí

DRUHÉ ČÁSTI

Připomínky do kapsy

1. Nejdůležitější tajemství prodeje je zjistit, co ten druhý chce, a pomoci mu najít ten nejlepší způsob, jak toho dosáhnout.
2. Pokud se chcete trefit do černého, pamatujte na moudrou radu Dala Carnegieho: „Existuje jen jediný způsob, jak někoho donutit, aby udělal to, co vy chcete. Opravdu, jen jeden jediný způsob. Ten spočívá v umění přesvědčit ho, že to udělat chce. Pamatujte si to, jiná cesta není.“ Pokud člověku ukážete, co chce, pohne třeba i horou, aby toho dosáhl.
3. Rozvíjejte umění pokládání otázek. Mnohem víc než sebejisté výroky vám otázky pomohou k uzavření úspěšného prodeje nebo získání lidí na svou stranu. Ptejte se, neútočte!
4. Najděte klíčový problém, ten nejcitlivější bod, a toho se držte!
5. Naučte se používat nejdůležitější slovo v prodeji, to nejmocnější tázací slovíčko: „Proč?“ Pamatujte, že Milton S. Hershey, který třikrát před čtyřicátkou zbankrotoval, přišel na důležitost tohoto slova a věnoval mu celý život.
6. Najít skrytou námitku, ten skutečný důvod. Pamatujte, co řekl J. Pierpont Morgan: „Člověk má v podstatě dva důvody, proč určitou věc dělá – první důvod je, že to dobře zní, a druhý je ten skutečný.“ Je pravděpodobné, že je ve hře ještě něco jiného. Pokládejte tyto dvě malé otázky: „Proč?“ a „A kromě toho?“ Zkuste je používat týden. Budete překvapeni výsledky, kolik námitek zdoláte.
7. Pamatujte si na zapomenuté umění, které je v prodeji jako kouzlo. Buďte dobrými posluchači. Ukažte druhé osobě, že se upřímně zajímáte o to, co říká; věnujte jí veškerou a soustředěnou pozornost a ocenění, po kterém všichni touží a málokdy se ho dostává. Je to jeden z nejdůležitějších principů umění prodeje. Ano, je to kouzlo prodeje!

ČÁST

3

Šest způsobů, jak
získat a udržet
důvěru ostatních

Největší lekce, kterou jsem dostal o vytváření důvěry

Když jsem začínal s prodejem, měl jsem kliku, že mě zapracovával Karl Collings, který byl čtyřicet let jedním z předních prodejců naší společnosti.

Největším přínosem Karla Collingse byla pozoruhodná schopnost vzbudit v ostatních důvěru. Když začal mluvit, měli jste pocit: „Přede mnou stojí muž, kterému mohu věřit; ví, o čem mluví, a je spolehlivý.“ Když jsem ho potkal poprvé, hned jsem si toho všiml. Až mnohem později jsem přišel na to, proč tomu tak je.

Jeden potenciální zákazník mi řekl: „Přijďte znovu po prvním v měsíci, možná s tím něco uděláme,“ ale já se bál vrátit. Popravdě, ztratil jsem v té době odvalu a přemýšlel, že s touto prací praštit. Požádal jsem pana Collingse, jestli by nemohl jít na setkání se mnou. Dlouze se zadíval na můj zvadlý obličej a řekl: „Samozřejmě, že půjdu.“

Prodej uskutečnil s nevídanou lehkostí. Páni, jak já byl nadšený! Spočítal jsem svou provizi, která dělala celkem 259 dolarů. O pár dní později však přišla špatná zpráva: vzhledem k tělesnému postižení zákazníka musela pojišťovna smlouvu modifikovat.

„Musíme tomu muži říkat, že smlouva je nestandardní?“ usoudil jsem. „On to nezjistí, pokud mu to neřeknete, že ne?“

„Ne, on to neví, ale vím to *já* a víte to *vy*,“ odpověděl tiše pan Collings.

Pan Collings zákazníkovi sdělil: „Pane, mohl bych tvrdit, že tato pojistka je standardní, a vy byste nikdy rozdíl nepoznal; ale není.“

Poté ukázal tomu muži rozdíl. „Nícméně,“ řekl Collings, dívaje se muži přímo do očí, „věřím, že tato smlouva vám poskytuje potřebnou ochranu, a řádně bych to promyslel.“

Muž bez sebemenšího zaváhání řekl: „Beru to!“ a okamžitě vypsal svůj šek na celoroční platbu.

Když jsem pozoroval Karla Collingse, zjistil jsem, *proč* mu tak ochotně a bezmezně důvěřovali. Tento rozhovor mi pomohl víc než nějaké kázání, které by mi dal. Důvěra mu vyzařovala z tváře a rozhodně si ji zasloužil!

„Ne, on to neví, ale *vím* to já!“ mi dokázalo, jaký je Karlův charakter ryzí. Nikdy nezapomenu na hluboký význam těchto jednoduchých slov. Je to největší zdroj mé sebedůvěry. Kdykoli věci vypadají černě, důvěřuji moudrosti této filozofie: skutečným testem je – ne to, jestli druhá osoba tomu věří, ale to, jestli tomu věříte vy.

Nosil jsem s sebou v kapse výstřížek z novin a četl ho tak dlouho, dokud mi neuvízl v paměti:

Nejmoudřejší a nejlepší prodejce je vždycky ten, který o svém produktu nepokrytě řekne pravdu. Podívá se svému potenciálnímu zákazníkovi do očí a představí mu svou nabídku. To zapůsobí vždycky. Pokud neprodá napoprvé, zanechá alespoň stopu důvěry. Zákazník se podruhé nenechá obelhat nějakým pochybným či vychytralým proslovem, ve kterém není ani zrnko pravdy. Obchod neuzavírá ten nejlepší řečník, ale ten nejupřímnější... Má něco v očích, používá správná slova, která okamžitě vyvolají důvěru nebo nedůvěru... Být zcela upřímný je vždy nejlepší a nejjistější. GEORGE MATTHEW ADAMS

Nemám kvalifikaci na agenta životního pojištění, ale pokouším se vždy dodržovat jedno základní pravidlo. Každý prodejce by získal mnoho, kdyby si ho přisvojil: „Při styku s klientem souhlasím, že budu používat základní pravidlo profesionálního přístupu: budu dělat vše proto, abych znal okolnosti obklopující mého klienta, budu se snažit je zjistit a pochopit. Poskytnu mu takovou službu, kterou bych za stejných okolností využil i pro sebe.“

Pravidlo číslo jedna pro získání a udržení důvěry je:

zasloužit si důvěru.

Cenná lekce o vytváření důvěry, kterou jsem dostal od skvělého lékaře

Před pár lety jsem přijel do Dallasu v Texasu se streptokokovou infekcí v krku. Nemohl jsem mluvit. Měl jsem naplánovanou sérii přednášek na 5 večerů a zahájení bylo v pondělí! Zavolali mi doktora. Dal mi léky, ale příští ráno se můj stav ještě zhoršil. Vypadalo to, že nebudu schopen přednášky absolvovat.

Pak mi doporučili doktora O. M. Marchmana z Dalasu. Přišel a provedl něco, o čem předchozí doktor tvrdil, že je nemožné. Byl jsem schopen jít každý večer na pódium a *všechny* přednášky absolvovat!

Jednou ráno se mě během léčení doktor Marchman zeptal, kde je můj domov. Když jsem mu řekl, že ve Filadelfii, celý se rozzářil: „Vážně? Pocházíte z Mekky lékařské vědy,“ řekl, „trávil jsem tam 6 týdnů každé léto a absolvoval přednášky a navštěvoval semináře.“

Byl jsem překvapen! Stál přede mnou muž, který si užíval jedné z největších lékařských praxí na jihozápadě a přestože mu bylo šestašedesát, stále se snažil držet krok s nejnovějšími vědeckými poznatky v profesi. Tento muž byl považován za výjimečného specialistu v oboru ORL v Dallasu a přesto trávil každý rok 6 týdnů dovolené ve Filadelfii, aby se mohl účastnit přednášek a navštěvovat semináře. To je naprosto úžasné!

Frank Taylor, obchodní zástupce General Motors, před mnoha lety řekl: „Rád dělám byznys s člověkem, který neustále hledá nové a nové poznatky ve svém oboru, dokáže přesně říci, co může nabídnout, a dělá svou práci bez toho, aby mrhal mým či svým časem. Mám rád člověka s užitečnými nápady. Člověka, který mi může ukázat lepší zboží nebo více zboží za nižší cenu. Pomáhá mi, abych zvládal svoji práci ke spokojenosti mých zaměstnavatelů. Snažím se pod-

porovat ty prodejce, kteří jsou ke mně naprosto upřímní ohledně svého zboží a vidí jeho nedostatky stejně tak jako jeho přednosti. S takovým člověkem mám vždy příjemné setkání.

V době, kdy mi práce příliš nešla, bylo šestnáct prodejců, kteří se v naší kanceláři ve Filadelfii dobře vypracovali. Dva z nich tvořili 70 % byznysu. Všiml jsem si, že tito dva muži ostatním prodejcům neustále radili. Pravděpodobně jsem využil jejich velkorysosti víc než kdokoli jiný. Nakonec mi došlo, že je velmi důležité, když jsou tito lídři nejlépe informovaní. Jednou jsem se zeptal, kde všechny ty informace berou. Jeden z nich řekl: „Předplatil jsem si kurzy, kde se dozvím o nových obchodních nápadech, a navíc čtu ty nejlepší noviny a časopisy.

„Kde berete čas na to, abyste všechny ty věci přečetl a prostudoval?“ ptal jsem se. „Ten čas si vždycky udělám,“ odpověděl.

Najednou jsem se cítil provinile při pomyslení: „Když si vyšetřím víc času, můžu to dělat také tak. Jeho čas má desetkrát větší cenu než ten můj.“ Předplatil jsem si měsíční kurzy, které mi doporučil, a netrvalo dlouho a uzavřel jsem příjemný obchod, na který bych nenarazil, pokud bych nešel touto cestou. Přirozeně jsem byl plný nadšení a řekl jsem to jednomu ze spolupracovníků v kanceláři. Navedl jsem ho, aby také šel do kurzu, ale on mi řekl: „Nemůžu si to teď dovolit!“

Příští den jsem přecházel křižovátku na Broad Street, když mě málem smetlo krásné, silné auto. Když jsem vzhlédl, majitele auta jsem poznal. Byl to ten stejný muž, který mi den předtím řekl, že si *nemůže dovolit* kurz v hodnotě 48 dolarů. Netrvalo dlouho a tento muž si nemohl dovolit ani to auto!

Cestoval jsem po celé zemi a navštěvoval prodejní mítinky a semináře. Na těchto setkáních jsem si všiml, že lídři jsou ti, kteří dobře znají svůj obor.

Slavný americký manažer Billy Rose ve svém sloupku, nazvaném „Házení podkovou“, napsal: „Dnes je éra odborníků. Šarm a příjemné vystupování má hodnotu až 30 dolarů týdně, všechno navíc je přímo úměrné odbornému know-how, které má odborník v hlavě.“

Jak dlouho bychom měli studovat a učit se novým věcem? Doktor Marchman z Dallasu byl stále čilý v 66 letech a ani nepomyslel na to, že by mohl zvolnit, nebo se dokonce přestat učit. Henry Ford řekl: „Každý, kdo se přestává učit, stárne. Ať už je mu 20 nebo 80. Kdo se neustále učí, zůstává mladý. Nejdůležitější věcí v životě je udržovat vaši mysl neustále mladou a svěží.“

Pokud si chcete věřit; získat a udržet si důvěru ostatních, používejte toto základní pravidlo:

Musíte dobře znát svůj obor a stále se ve znalostech zdokonalovat.

Nejrychlejší cesta k získání důvěry

Nejrychlejší cesta k získání důvěry ostatních je... předvedu vám všechno na skutečném rozhovoru. Rozhovor se odehrává v kanceláři Conrada Jonese, účetního společnosti I. P. Thomas Company ve státě New York, která je zaměřena na výrobu hnojiv. Pan Jones mě neznal a já během vteřiny zjistil, že o mé společnosti prakticky nic nevěděl.

Poslouchejte, co se odehrálo při rozhovoru:

Já: Pane Jonesi, u jakých společností jste pojištěn?

Jones: The New York Life, Metropolitan a Provident.

Já: Musím uznat, že jste si vybral ty nejlepší!

Jones (*očividně potěšen*): Opravdu?

Já: Na světě lepší nenajdete!

(Poté jsem mu sdělil nějaká fakta o těchto společnostech. Věci, které je rozhodně etablovaly na skvělé instituce. Například jsem mu řekl, že Metropolitan je největší korporace na světě, úžasná organizace, která v určitých oblastech pojistila každou ženu, muže i dítě.)

Nudil se? Vůbec ne! Poslouchal mě velice pozorně, když jsem mu vyprávěl věci, o kterých zřejmě neměl ani tušení. Viděl jsem, jak je na sebe hrdý, že měl excelentní úsudek při investování peněz do těchto skvělých společností.

Poškodila mě snad nějak tato upřímná chvála mých soupeřů? No, podívejme se, co se stalo:

Když jsem pronesl tyto krátké, ale příznivé komentáře, uzavřel jsem to větou:

„Víte, pane Jonesi, máte tu ve Filadelfii *tři* skvělé společnosti: Provident, Fidelity a Penn Mutual. Zaujímají první příčky v celé zemi.“

Vypadal ohromen mými znalostmi o konkurenci a tím, jak je neustále chválím. Když jsem dal mou vlastní společnost do kategorie se společnostmi, které už znal, byl připravený akceptovat má tvrzení jako přesná.

Stalo se toto: Pojistil jsem Conrada Jonese osobně a během několika měsíců

jeho firma nasmlouvala širokou škálu firemního životního pojištění pro své čtyři TOP manažery. Když se mě prezident Henry R. Lippincott vyptával na společnost Fidelity, kde mělo být zajištěno veškeré pojištění, pan Jones do toho vstoupil a téměř slovo od slova opakoval, co jsem mu před několika měsíci vyprávěl o „třech skvělých filadelfských společnostech“.

Chvála konkurence samozřejmě neuzavřela moje obchody, ale zajistila mi první metu, která mě posléze postavila do pozice „jít na pálku s plnými metami“!

Tím bylo štěstí na mé straně, já navázal kontakt a stal se „fanouškem domácích“. Pětadvacet let metody chválení konkurence se ukázalo být jako správný a užitečný způsob, jak dělat byznys. Nesnažíme se všichni celý život získat důvěru druhých, ať už v osobním nebo obchodním životě? Zjistil jsem, že jeden z nejrychlejších způsobů, jak si získat a udržet důvěru ostatních, je aplikovat pravidlo, které vyřkl jeden z největších diplomatů na světě, Benjamin Franklin: „O nikom nebudu mluvit špatně – o každém řeknu z toho, co o něm vím, jen to nejlepší.“

Třetí pravidlo zní:

Chvalte konkurenci.

Jak se (ne)nechat vyšplouchnout

Konečně se mi podařilo dojednat si schůzku s panem Arthurem C. Emlenem, prezidentem prominentní společnosti krajinných architektů ve Filadelfii. Jednalo se o uzavírání velkého množství pojistek. Konkurence byla veliká. Pan Emlen si zavolal do kanceláře další členy firmy. Jakmile jsme se posadili, nějak jsem vycítil, že budu odmítnut. Měl jsem pravdu, ale...

Tady je celý rozhovor:

Emlen: „Pane Bettgere, nemám pro vás příliš dobrou zprávu. Té záležitosti jsme se věnovali dost podrobně, ale rozhodli jsme se, že uzavřeme pojistku s jiným agentem.“

Já: „Mohu vědět, proč?“

Emlen: „Předložil nám stejné plnění jako vy, ale jeho cena byla o dost nižší.“

Já: „A viděl *můj* návrh?“

Emlen: „No... hm, ano viděl, ale jen proto, že jsme po něm chtěli vyjádřit návrh na stejný plán plnění v číslech.“

Já: „Můžete mi poskytnout stejnou výhodu, jakou jste dali jemu? Nemáte co ztratit!“

Emlen (*dívaje se na své společníky*): „Co si o tom myslíte, pánové?“

Mertz: „Proč ne, nemáme co ztratit.“

(Emlen mi podal jeho návrh. Stačilo přelétnout stránky očima a bylo jasné, že je něco špatně. Bylo to nejen nadsazené, ale celé zkreslené!)

Já: „Mohu si krátce zatelefonovat?“

Emlen (*malinko překvapen*): „Samozřejmě!“

Já: „A můžete poslouchat na své lince, pane Emlene?“

Emlen: „Zajisté.“

(Zanedlouho nás spojili s místním manažerem pojišťovací společnosti, jehož čísla agent použil.)

Já: „Haló, Gile! Tady Frank Bettger. Rád bych od tebe slyšel nějaké sazby, máš po ruce sazebník?“

Gil: „Jistě, Franku, povídej.“

Já: „Podívej se na nově modifikovanou životní pojistku pro věk 46. Jaká je sazba?“
(Gil mi řekl sazbu a souhlasilo to přesně s čísly na návrhu, který jsem držel v ruce. Věk pana Emlena byl 46 roků.)

Já: „Jaký je podíl na zisku v prvním roce?“

(Gil to přečetl a sedělo to přesně.)

Já: „Ještě maličkost, Gile, mohl bys mi poskytnout předpoklad vývoje podílu na zisku během prvních dvaceti let?“

Gil: „To ani při nejlepší vůli nepůjde, Franku, víš přece, že můžeme udávat vývoj podílu na zisku pouze na první dva roky.“

Já: „Proč?“

Gil: „Jde o novou smlouvu a společnost neví, jaký bude vývoj podílu na více let.“

Já: „Můžeš to aspoň odhadnout?“

Gil: „Ne, Franku, nemůžeme přece předvídat budoucí podmínky. To je důvod, proč zákon nedovoluje odhady budoucích podílů ze zisku.“

(Návrh, který jsem držel v ruce, vykazoval extrémně velkorysé odhady podílu ze zisku na 20 let.)

Já: „Díky, Gile, doufám, že pro tebe budu mít brzy další práci.“

Pan Emlen vyslechl celý rozhovor. Poté, co jsme zavěsili, následovala krátká pauza. Mlčky jsem se na něj díval. Pozvedl oči, podíval se na mě, pak na své partnery a řekl: „Tak to bychom měli!“

Obchod byl bez dalších řečí můj. Věřím, že by tuto smlouvu dostal konkurent, kdyby prostě a jednoduše mluvil pravdu! Nejenže ztratil obchod, ale i veškerou šanci udělat s tímto mužem další byznys. Navíc přišel také o sebeúctu.

Jak to vím? Před několika lety jsem prohrál za naprosto stejných okolností. Soupeřil jsem se svým přítelem a kdybych předložil správná fakta, možná bych objednávku dostal, nebo přinejmenším polovinu, protože prezident společnosti se mnou obchod uzavřít chtěl. V té době by to pro mě znamenalo moc. Pokušení bylo příliš veliké, a proto jsem zveličil možnosti toho, co jsem nabízel. Někdo dostal podezření a fakta si u mé společnosti ověřil. O ten obchod jsem přišel; ztratil jsem důvěru a respekt dobrého přítele; ztratil jsem respekt u konkurence; a co bylo nejhorší, ztratil jsem vlastní sebeúctu.

Hořká zkušenost. Byl jsem tím trapasem tak šokován, že jsem nemohl celou noc usnout. Z tohoto ponížení jsem se vzpamatovával roky. Ale na druhou stranu jsem za ten nezdar *rád*, protože se potvrdila filozofie Karla Collingse: „Ne, on to sice neví, ale *já* to vím!“ A to bylo to nejlepší ponaučení. Nakonec jsem se rozhodl: Nebudu chtít nic, na co nemám právo, stojí to příliš!

Našel jsem spolehlivý způsob, jak získat důvěru

Říká se, že ta nejdůležitější věc, kterou činí právník obhajoby před soudem, je předvolávání svědků. Přirozeně totiž vyvolává v soudci a porotě pocit, že je příliš zaujatý svými názory, takže pravděpodobně některé věci, které říká, nebudou brát v úvahu. Ale dobrá výpověď spolehlivých svědků má na porotu a soudce silný vliv. Na nich většinou záleží, zda obhájce získá důvěru, nebo ne.

Pojďme se podívat na to, jak mohou *svědkové* pomoci v prodeji. Po mnoho let mi při předávání uzavřené smlouvy podepsal klient „potvrzení o převzetí“. Dělal jsem si fotokopie, přilepoval je na listy papíru a zakládal do šanonu. Zjistil jsem, že měly silný vliv na potenciální zákazníky. Když se blížilo „uzavírání smlouvy“, obvykle jsem řekl něco takového: „Pane Allene, pochopitelně jsem zaujatý a cokoli řeknu o tomto návrhu, by bylo příznivé; takže bych byl rád, kdybyste si promluvil s někým nezaujatým. Můžu použít na chvíli váš telefon?“ (Mějte na paměti! Telefonujte zásadně z telefonu potenciálního zákazníka.) Poté zavolám jednomu z mých „svědků“ – pokud možno někomu, koho klient pozná, když se podívá na jména na mých nalepených „potvrzeních o převzetí“. Někdy je to například jeho soused, nebo dokonce přítel. Považuji za nejpůsobivější hned zjistit cenu hovoru a *vždy okamžitě* zaplatit.

Když jsem to zkoušel poprvé, bál jsem se, že mě potenciální zákazník zadrží, ale nikdy se to nestalo. Popravdě řečeno to vypadá, že je potěšen, že si může s mými „svědky“ promluvit. Někdy je to starý přítel a konverzace sklouzne k úplně jiným tématům, než byl původní účel hovoru.

Napadlo mě to náhodou, ale považuji to za skvělý způsob, jak „předvolat“ svědky. Nikdy jsem neměl velký úspěch s vyvracením námitek chytrými replikami. Čtou se dobře v příručkách, ale když jsem se je pokoušel použít v praxi, vznikla z toho nekonečná diskuze. Zjistil jsem, že je mnohem efektivnější použít přímé „svědectví“ od jednoho z mých svědků a stačí k tomu telefon.

A jaký pocit z toho mají moji svědkové? Jsou rádi, že mohou poradit. Když se s nimi poté setkám, abych jim poděkoval, zjišťuji, že to má dvojitý efekt. Zaprvé se

snaží předat své zkušenosti mému novému zákazníkovi a zadruhé jsou mnohem nadšenější z produktu, který jsem jim prodal.

Před lety měl můj blízký přítel v úmyslu pořídit si do domu olejové vytápění. Několik firem mu poslalo brožurky a katalogy. V jedné brožuře psali toto: „Zde máte seznam sousedů, kteří topí naším olejovým topením. Stačí dojít k telefonu, zavolat vašemu sousedovi panu Jonesovi a zeptat se, jak mu naše radiátory vyhovují.“

Můj přítel *opravdu* zvedl telefon a promluvil s jedním ze sousedů na seznamu. Nakonec si olejové topení opravdu pořídil. Ačkoli se to stalo před osmnácti lety, nedávno mi řekl: „Stále si tu větu z brožury pamatuji.“

Za pár týdnů jsem měl o této metodě přednášku v Tulse v Oklahomě. Jeden prodejce mi později napsal, s jakým ohromným efektem začal můj nápad používat. Napsal mi, co řekl svému zákazníkovi: „Pane Harrisí, v Oklahoma City je prodejna o stejné velikosti, jako máte vy, a minulý měsíc si zajistila přes čtyřicet nových zákazníků prodejem výrobku, který propagují po celé zemi. Nechcete si promluvit s vlastníkem toho obchodu a položit mu pár otázek?“

„To asi ano!“

„Mohl bych na chvíli použít váš telefon?“

„Jistěže můžete.“

Hned jsem zavolaal vlastníkovi prodejny a nechal oba obchodníky, ať si promluví. Zjistil jsem, že to je nejen perfektní přístup, ale jeden z nejlepších prodejních nápadů, které jsem kdy použil.

Dám vám další příklad ze zkušenosti Dalea Carnegieho. Nechám ho, aby vám to vyprávěl sám:

„Hledal jsem nějaký nový kemp v Kanadě, kde by bylo dobré jídlo, ubytování, rybaření a lov. Napsal jsem dotaz na turistické informační centrum v New Brunswicku. Krátce nato mi přišly odpovědi od třiceti či čtyřiceti kempů a stohy brožur, což mě zmátlo ještě víc. Ale jeden muž mi napsal dopis, ve kterém stálo: ‚Můžete zavolat těmto lidem v New York City, kteří nedávno navštívili náš kemp. Nechcete se jich zeptat na jejich zkušenost?‘

Na seznamu mi bylo povědomé jedno jméno, tak jsem zvedl telefon. Známý okamžitě začal kemp vychvalovat, jak je to tam skvělé a jak se mu tam líbilo. Byl to někdo, koho jsem znal, jehož slovům jsem mohl věřit a kdo zodpověděl mé otázky. Měl jsem *přímé svědectví* a získal spolehlivé informace. Další kempy mi *svědky* nenabídlly, i když je určitě měly také. Neobtěžovaly se využít něčeho, co by získalo mou důvěru daleko rychleji!“

Takže spolehlivý způsob, jak získat rychle důvěru, je:

Předvolat svědky.

Jak vypadat nejlépe

Podělím se s vámi o myšlenku starou 30 let, kterou stále využívám. Jeden z nejúspěšnějších mužů v naší firmě mi tehdy řekl: „Chceš něco vědět? Když se na tebe tak dívám, musím se smát. Většinou se oblíkáš jako strašidlo!“ Chvilí trvalo, než jsem to rozdýchal. Tento kolega byl z těch, co si moc neberou servítky, ale byl to jinak upřímný člověk, tak jsem mlčel a poslouchal.

Vůbec mě nešetřil – dostal jsem *pořádnu* „čočku“! „Necháváš si růst dlouhé vlasy a vypadáš jak přestárlý hipík. Proč se nenecháš ostříhat, abys vypadal jako správný byznysmen? Nechej se každý týden přistříhnout, abys vypadal stále stejně. Ani nevíš, jak se uvazuje kravata. Měl bys brát lekce od módního stylisty, protože tvoje barevné kombinace jsou příšerné! Proč se nesvěříš do rukou odborníka? On tě naučí, jak se správně oblékat.“

„Nic takového si nemůžu dovolit,“ protestoval jsem.

„Co tím myslíš, že si to nemůžeš dovolit,“ odsekl, „nebude tě to stát ani floka. Vlastně ti to peníze ušetří. Teď poslouchej! Vyber si nějakého dobrého módního stylistu. Pokud žádného neznáš, jdi za Joem Scottem ze společnosti Scott and Hunsicker a řekni mu, že tě posílám. Upřímně mu vysvětli, že nemáš moc peněz, abys utrácel za oblečení, ale rád bys věděl, jak dobře vypadat. Řekni mu, že pokud ti poradí, cokoliv budeš potřebovat, koupíš si v *jeho* obchodě. Bude se mu to líbit, uvidíš. Osobně se o tebe postará a ukáže ti, co máš nosit. Ušetří ti to čas i peníze, protože když dobře vypadáš, budou ti lidé víc důvěřovat a ty budeš víc vydělávat.“

Něco takového by mě v životě nenapadlo. Byla to ta nejlepší rada, jakou jsem kdy slyšel na téma oblékání. Jsem moc rád, že jsem ho tehdy vyslechl.

Vložil jsem se do péče kadeřníka Rubyho Daye. Řekl jsem mu, že bych chtěl ostříhat, abych vypadal jako byznysmen, a že za ním budu chodit každý týden, aby mi vlasy přistříhoval. Stálo mě to sice majlant, ale v další fázi mi to ušetřilo peníze.

Šel jsem za Joem Scottem. S mým návrhem rád souhlasil! Dal mi lekci, jak si

uvazovat kravatu; stál u mě, dokud jsem nezískal téměř stejnou zručnost jako on. Kdykoli jsem kupoval oblečení, skutečně se o mě staral a pomohl mi s výběrem košil, ponožek, kravat, aby se vše hodilo k obleku. Poradil, jaký druh klobouku nosit, a vybral mi ten správný svrchník. Čas od času mi radil, jak se co nejlépe obléci, a dal mi přečíst knihu na toto téma. Jeho další užitečná rada mi ušetřila během let plno peněz za oblečení. Bylo mým zvykem nosit stále stejný oblek do té doby, dokud nevypadal, jako bych v něm i spal. Až pak jsem ho poslal do čistírny. „Časté žehlení,“ vysvětlil mi Joe Scott, „zkracuje životnost látky a oblek se tak daleko rychleji obnosí. Nikdo by neměl nosit oblek dva dny po sobě. Pokud máš pouze dva obleky, každý den je střídáš. Po nošení by tvé sako a vestička měly viset na ramínku a kalhoty by měly být rovně vyvěšeny. Pokud to tak budeš dělat, mačkance zmizí a tvoje oblečení bude jen zřídka potřebovat žehlení nebo čistírnu.“

Později, když už jsem si to mohl dovolit, dal jsem Joeovi za pravdu, že je rozumné investovat do několika obleků. Mohl jsem tak nechat každý z nich po použití vyvěsit i několik dní.

Můj přítel, zkušený obuvník George Geuting, mi řekl, že stejná pravidla se dají aplikovat při nošení bot. „Pokud budeš každý den boty střídát,“ řekl George, „budeš v nich mít lepší pocit, udrží si delší životnost i tvar.“

Jednou někdo řekl: „Šaty nedělají člověka, ale je to 90 % z toho, jak ho vnímáme.“ Pokud člověk nevypadá dobře a sebejistě, lidé nebudou považovat to, co říká, za důležité. Není pochyb o tom, že když jste dobře oblečeni, cítíte se dobře a stoupne vám sebevědomí.

Mám pro vás ten nejpraktičtější recept, jak vylepšit své vzezření, který jsem kdy slyšel: „Vložte se do rukou odborníka“.

Snažte se vypadat co nejlépe!

SHRnutí **TŘETÍ ČÁSTI**

Připomínky do kapsy

1. Důvěru si musíte zasloužit. Skutečným testem je: Věříte tomu? Ne? Bude tomu věřit ten druhý?
2. Abyste měli důvěru v sebe sama, získali si a udrželi důvěru ostatních, základním pravidlem je: Musíte dobře znát svůj obor... a stále se ve znalostech zdokonalovat.
3. Zjistil jsem, že jeden z nejrychlejších způsobů, jak si získat a udržet důvěru ostatních, je aplikovat pravidlo, které vyřkl jeden z největších diplomatů na světě – Benjamin Franklin: „O nikom nebudu mluvit špatně – o každém řeknu z toho, co o něm vím, jen to nejlepší.“ Chvalte konkurenci!
4. Pěstujte si zvyk zdrženlivě se vyjadřovat a nikdy nezveličovat. Pamatujte si filozofii Karla Collingse: „Ne, on to neví, ale já to vím!“
5. Nejrychlejší cesta k získání důvěry ostatních je: předvolat svědky. A stačí k tomu telefon.
6. Snažte se vypadat co nejlépe. Vložte se do rukou odborníka.

ČÁST

4

Jak přimět lidi,
aby s vámi chtěli
udělat obchod

Lincolnova myšlenka, která mi pomohla najít přátele

Jednou jsem zkoušel zaujmout nabídkou mladého advokáta, ovšem utrousil jsem poznámku, která zapříčinila, že se na mě podíval překvapeně. Byla to moje první návštěva a nepodařilo se mi ho ani trošičku zaujmout. Až tím, co jsem řekl při odchodu, jsem si ho očividně získal.

Vcelku jsem řekl asi toto: „Pane Barnesi, věřím, že máte před sebou skvělou budoucnost. Nerad bych vás otravoval, ale pokud by vám to nevadilo, mohu být s vámi čas od času v kontaktu?“

„Co myslíte tou skvělou budoucností?“ zeptal se mladý právník. Způsob, jakým to řekl, byl jasný – měl pocit, že jsem použil jen lacinou lichotku.

Řekl jsem: „Před několika týdny jsem slyšel váš proslov na konferenci Seigel Home-Town Association a pomyslel jsem si, že jste pronesl jeden z nejlepších proslovů, které jsem kdy slyšel. Nebyl to pouze můj názor. Škoda, že jste neslyšel pozitivní reakce našich členů poté, co jste odešel.“

Byl potěšen? Byl přímo nadšen! Ptal jsem se ho, jak se dostal k mluvení na veřejnosti. Nějakou chvíli vyprávěl a když jsem se měl k odchodu, řekl: „Pane Bettgere, můžete přijít kdykoli!“

Za několik let si tento muž vybudoval ohromnou právní praxi. Vlastně se stal jedním z nejúspěšnějších právníků ve městě. Stále jsem s ním udržoval kontakt a jak získával vliv a prosperoval, mohl jsem s ním dělat větší a větší obchody. Stali jsme se dobrými přáteli a on byl jedním z těch, kdo mě nejvíc ovlivnili.

Nakonec se stal poradcem velkých společností a v některých byl dokonce zvolen do správní rady. Později ukončil soukromou právní praxi a přijal nejvyšší ocenění, které se může člověku v jeho postavení dostat: stal se soudcem Nejvyššího soudu státu Pensylvánie. Jmenoval se H. Edgar Barnes.

Nikdy jsem nepřestal Edgarovi Barnesovi říkat, jak moc jsem mu věřil. Často mi o svém růstu důvěrně vyprávěl. Sdílel jsem radost s ním a nejednou jsem mu

řikal: „Vždycky jsem věděl, že budete jedním z předních právníků ve Filadelfii.“ „Spravedlivý Barnes“ se o tom přede mnou sice nikdy přímo nezmínil, ale z poznámek, které pronesli naši společní přátelé, jsem vycítil, že povzbuzení, které jsem mu dodával na jeho cestě, aspoň malinko přispělo k jeho pozoruhodnému úspěchu.

Jsou lidé rádi, když jim dáte najevo, že jim věříte a očekáváte od nich velké věci? Pokud je váš zájem upřímný, nevím o ničem, co by ocenili víc. Slýcháme toho o hladovějících lidech v Africe a Indii hodně, ale miliony jich hladoví přímo tady v Americe. Jen v mém městě hladoví tisíce lidí – jsou hladoví po pochvalě a ocenění!

Před mnoha lety Abraham Lincoln o získávání přátel napsal tento citát – je to sice hodně dávno, ale pomohlo mi to natolik, že to zopakuji znovu:

Než člověka pro něco získáte, v prvé řadě ho přesvědčte, že jste jeho opravdový přítel. Je to něco, co ho chytí za srdce, a bude jednat podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Zjistíte, že když už ho jednou dostanete na svou stranu a podaří se vám ho přesvědčit o jedinečnosti vaší věci, nebude problém ho získat.

Před mnoha lety mi doporučili jednoho mladého úředníka, který pracoval v Girard Trust Company ve Filadelfii. Bylo mu jednadvacet. Podařilo se mi uzavřít s ním malou pojistku. Když jsem ho poznal blíž, řekl jsem: „Clinte, jednou budete ve společnosti Girard Trust Company prezidentem, nebo přinejmenším jedním z jeho vedoucích pracovníků.“ Smál se, ale já trval na svém: „Myslím to vážně, nevidím žádný důvod, proč by to nešlo! Co vám brání? Máte veškeré vrozené schopnosti, jste mladý, ambiciózní a máte excelentní vystupování. Jste velká osobnost. Uvědomte si, že všichni vedoucí pracovníci v této bance začínali jako úředníci. Jednou i oni povýší, nebo odejdou do důchodu. Někdo je musí nahradit, proč byste to nemohl být právě vy? Pokud budete chtít, zvládnete to!“

Přesvědčoval jsem ho, aby se zapsal na kurzy bankovníctví a kurz mluvení na veřejnosti. Opravdu kurzy absolvoval. Jednou svolávali zaměstnance na poradu a jeden z vedoucích pracovníků jim řekl o problému, se kterým se bude muset banka vypořádat. Řekl, že vedoucí pracovníci by rádi od zaměstnanců vyslechli jakékoli návrhy na řešení.

Můj mladý přítel Clinton Stiefel na poradě vstal a přednesl své nápady. Mluvil tak přesvědčivě a s takovým entuziasmem, že to všechny zaskočilo. Přátelé se kolem něj shlukli, gratulovali mu a mluvili o tom, jak je překvapil, že umí tak dobře mluvit.

Příští den si vedoucí pracovník, který svolával poradu, zavolal Clintona do

kanceláře, kde ho velmi chválil a řekl, že se banka rozhodla použít jeden z jeho návrhů.

Netrvalo dlouho a Clintona povýšili na vedoucího oddělení. A kde je teď? Clinton S. Stiefel je viceprezidentem společnosti Provident Trust Company, jedné z nejstarších a nejlepších bankovních institucí v Pennsylvánii.

Pan Stiefel mě doporučuje, kde může, a když si hodlá pro sebe pořídit čas od času nějaké pojištění, konkurence se bát nemusím.

Jednou jsem se sešel se dvěma přáteli, slibnými byznysmeny, ale zdálo se, že jsou v depresi. Promluvil jsem si s nimi pěkně od plic. Řekl jsem jim, co o nich říkají v obchodních kruzích jejich konkurenti, velké a zavedené společnosti! Připomněl jsem jim, jak před pěti lety začínali v jedné malé místnosti. Zeptal jsem se: „Jak jste odstartovali tento byznys?“ Rozesmáli se a povíдали o svých těžkých začátcích. O něčem z toho jsem neměl ani tušení. Řekl jsem jim, že neznám nikoho v jejich odvětví, kdo by měl brilantnější perspektivu do budoucna než oni. Když slyšeli, že byli považováni svou konkurencí za lídry jejich odvětví, zvedlo jim to náladu. Možná už to věděli, ale evidentně je dlouho nikdo nepochválil a moje povzbuzení zafungovalo jako lék předepsaný doktorem!

Když jsem odcházel, jeden z mužů mě doprovodil k výtahu a měl ruku kolem mých ramen. Vešel jsem do výtahu, muž se rozesmál a řekl: „Přijď každé pondělní ráno, Franku, a pořádně od plic nám to nandej.“

Po mnoho let jsem je opravdu častokrát přišel navštívit a kromě diskusí jsem jim vyprávěl historky ze svého prodávání. Byznys těchto mužů se rozrůstal, prosperoval a můj vlastní také.

Inspiroval jsem se čtením o velikánech historie, ale moje největší inspirace a jedny z největších myšlenek přišly od lidí, se kterými jsem dělal byznys, a přátel, které jsem díky němu získal. Když mi některé myšlenky přišly prospěšné, zmínil jsem se jim. Přišel jsem na to, že lidé rádi slyší, že vám byli nápomocni. Dám vám jeden příklad:

Mluvil jsem s Morganem H. Thomasem, obchodním manažerem papírný Garrett-Buchanan ve Filadelfii. Řekl jsem: „Morgane, byl jste pro mě velkou inspirací. Díky vám jsem vydělal více peněz a těším se lepšímu zdraví.“

Uvěřil mi? Řekl: „Děláte si legraci?“

„Nedělám,“ řekl jsem, „to co říkám, myslím naprosto vážně. Před několika lety mi prezident vaší společnosti, pan Sinex, řekl, že když jste tu jako chlapec začínal, musel jste chodit na sedmou a zamést celý prostor, než přijdou ostatní. V současnosti,“ řekl mi, „je pan Morgan sice obchodním manažerem, ale stále přichází ráno v sedm a je první na pracovišti.“

Pomyslel jsem si, že abyste se sem dostal v sedm ráno, musíte vstávat před šestou.

A pokud se vám daří vstávat před šestou a vypadat tak dobře, jak vypadáte, tak to musím zkusit také. A udělal jsem to. Stal jsem se členem klubu „O šesté“. Pane Morgane, cítím se lépe než kdy předtím a udělám mnohem víc práce. Pomohl jste mi tedy vydělat víc peněz.“ Víím, že pana Morgana H. Thomase potěšilo, když slyšel, jak mi pomohl.

Nyní je Morgan Thomas prezidentem papírny Garrett-Buchanan, která se stala druhým největším distributorem papírenských produktů ve Spojených státech. Morgan a jeho klíčoví muži ve firmě jsou jedni z mých největších klientů, se kterými jsem kdy uzavíral pojištění.

Nesčetněkrát jsem použil tuto otázku: „Jak jste vlastně začínal, pane Rothe?“

Ten člověk zpravidla odpoví: „To je dlouhá historie!“ Když se pak rozpovídá o vlastním byznysu, vždycky jsem fascinován jeho příběhem. Začátky, krůček po krůčku, všechny překážky a jak je překonával, to je pro mě jako dobrodružný román a pro něj ještě větší. Stěží nachází někoho, kdo ho vyslechne s neskrývaným zájmem. A když ho povzbuzujete, vypráví svůj příběh moc rád. Pokud vidí váš skutečný zájem, zajde do ještě větších detailů a vám budou jeho zkušenosti prospěšné.

Poté co odejdu, zaznamenám si veškeré informace: kde se narodil, jméno jeho ženy, jména dětí, jeho ambice a nakonec koníčky. Mám tyto záznamy na kartičkách ve spisech starých 25 let.

Někdy jsou klienti ohromeni, že si toho o nich tolik pamatují. Můj skutečný zájem o lidi mi velmi pomohl, abych s nimi navázal vřelá a pevná přátelství.

Na otázku: „Jak jste vlastně začínal?“ je něco kouzelného. Často mi pomohla navodit při rozhovoru příjemnou atmosféru s nepoddajnými potenciálními zákazníky, kteří byli příliš zaneprázdnění, než aby se mnou chtěli mluvit. Řeknu vám jeden typický zážitek. Tady je skutečný rozhovor se zaneprázdněným dřevařským průmyslníkem, který měl k prodejcům radikální přístup: zbavit se jich.

Já: „Pane Rothe, dobré ráno! Jmenuji se Bettger a pracuji u společnosti Fidelity Mutual Life Insurance Company. Určitě znáte pana Jima Walkera? *(podával jsem mu lístek s osobním doporučením od Jima Walkera)*

Roth *(nepříjemně se na mě podíval, hodil lístek na stůl a nasupeně řekl)*: „Jste další prodejce?“

Já: „Ano, ale...“

Roth *(než jsem stačil cokoli říct, skočil mi do řeči)*: „Jste v pořadí desátý prodejce, který sem dnes přišel. Mám na starosti důležitější věci. Nemám čas celý den poslouchat prodejce. Opravdu nemám čas, neobtěžujte mě!“

Já: „Zastavil jsem se jen na chvíli, pane Rothe, rád bych se vám představil.“

Účelem mé návštěvy je domluvit si schůzku na zítra nebo na jiný den v týdnu. Je pro vás lepší, abych přišel ráno nebo později odpoledne, abychom si tak 20 minut popovídali?“

Roth: „Na prodejce nemám čas nikdy!!!“

Já (*uběhla asi minuta, zatím co jsem se díval na sud, jeden z jeho produktů, který stál v kanceláři na podlaze*): „Tyhle sudy vyrábíte, pane Rothe?“

Roth: „Ano.“

Já (*uběhla další minuta*): „Jak dlouho se tomuto odvětví věnujete?“

Roth: „No... dvaadvacet let.“

Já: „Jak jste začínal, pane Rothe?“

Roth (*odklání se od své práce na stole a začíná tát*): „To je dlouhá historie. Když mi bylo sedmnáct, pracoval jsem pro John Doe Company. Makal jsem tvrdě deset let a nikam to nevedlo, tak jsem se „vyřadil bez odpalu“.

Já: „Narodil jste se v Cheltenhamu?“

Roth (*se stále větším zájmem*): „Ne, narodil jsem se ve Švýcarsku.“

Já (*s úsměvem a překvapeně*): „Vážně? To jste sem přišel velmi mladý.“

Roth (*velmi přátelsky a vesele*): „Odešel jsem z domova, když mi bylo čtrnáct, a chvíli jsem žil v Německu. Pak jsem se rozhodl pro Ameriku.“

Já: „Začít s tak velkou továrnou, to muselo vyžadovat pořádný kapitál!“

Roth (*usmívaje se*): „Začínal jsem s 300 dolary, ale vypracoval jsem se na víc než 300 tisíc!“

Já: „Musí být zajímavé vidět, jak se takové sudy vyrábí.“

Roth (*vstává, jde ke mně a k sudu*): „Jsme na naše sudy pyšní, věříme, že jsou ty nejlepší na trhu. Chcete si udělat prohlídku naší továrny a vidět jejich výrobu?“

Já: „To bych moc rád!“

(*Roth mi dal ruku kolem ramen a provedl mě továrnou.*)

Tento muž se jmenuje Ernest Roth, je vlastníkem společnosti Ernest Roth & Sons ve městě Cheltenham v Pensylvánii. Při první návštěvě jsem mu nic neprodal, ale během dalších šestnácti let jsme spolu uzavřeli devatenáct pojištěk a šest jsem jich uzavřel s jeho sedmi syny. Vyplatilo se to. Navíc jsme navázali příjemné přátelství.

Připomínky do kapsy

1. „Než člověka pro něco získáte, v první řadě ho přesvědčte, že jste jeho opravdový přítel...“ – Lincoln
2. Povzbuzujte mladé lidi. Ukažte jim, že v životě mohou být úspěšní.
3. Snažte se přesvědčit člověka, aby vám řekl, jaká je jeho největší životní ambice. Pomozte mu ujasnit si cíl.
4. Pokud vás někdo v životě inspiroval, nebo vám pomohl, nenechávejte si to pro sebe, ale řekněte mu to.
5. Položte tuto otázku: „Jak jste vlastně začínal?“ a poté buďte dobrými posluchači.

Zjištění, které mi pomohlo otevřít mnohé dveře

Jako mladý jsem měl velký zlozvyk, který mě mohl přivést o spoustu obchodů, kdybych nenašel způsob, jak se ho zbavit. Měl jsem ten nejsmutnější obličej, jaký si umíte představit. Mám dodnes schovanou starou fotku jako důkaz. Byl k tomu důvod.

Můj otec zemřel, když jsem byl chlapec, a zanechal matku s pěti malými dětmi a bez pojištění. Matka musela prát a šít pro druhé, aby nás uživila, ošatila a udržela ve škole. Dělo se to v těch „pestrých 90. letech“ 19. století, i když pro nás to moc pestré roky nebyly. Náš malý domek byl vždy hodně studený, topení bylo jen v kuchyni a koberec jsme neměli. Děti v těchto podmínkách onemocněly lehce – neštovice, spála, břišní tyfus a záškrť – každou chvíli někdo z nás lehl s nemocí. Neustále nás pronásledovaly nemoci, hlad, chudoba nebo smrt. Moje matka ztratila během těchto epidemií tři z pěti dětí. Jistě chápete, že moc příležitostí smát se nebylo. Popravdě řečeno – smát se a být šťastní jsme se báli.

V mých prodejních začátcích jsem brzy zjistil, že utrápený a nešťastný výraz spolehlivě přináší špatné výsledky – žádný člověk vás nevíta rád.

Netrvalo dlouho a uvědomil jsem si, že musím překovat vážný zlozvyk. Věděl jsem, že nebude jednoduché změnit ten ustaraný výraz, vytvářený lety útrap. Znamenalo to kompletní přerod mého náhledu na život. Popíši vám metodu, kterou jsem vyzkoušel. Výsledky se dostavily *okamžitě*; jak v rodině, tak i v byznysu.

Každé ráno jsem se snažil během patnáctiminutové koupele a energického drhnutí vyloudit v obličejí velký a šťastný úsměv. Jen na těch patnáct minut. Brzy jsem zjistil, že to nemůže být neupřímný a šroubovaný úsměv jen za účelem toho, aby mi tekly do kapes peníze. Musel to být upřímný a dobrácký úsměv, vnější projev štěstí vycházejícího zevnitř!

Ze začátku to vůbec jednoduché nebylo. Zjistil jsem, že během patnáctiminutového tréninku jsem se v myšlenkách nezbavil pochyb, strachu a obav. A výsledek? Vrátil

se starý dobrý ustaraný obličej! Úsměv a obavy prostě nejdou dohromady. Ale stále jsem se snažil do úsměvu nutit. Nakonec se vrátily i veselá a optimistické myšlenky.

Ačkoliv jsem si to hned neuvědomil, mou zkušenost mi potvrdila teorie velkého filozofa, profesora Williama Jamese z Harvardu: „Jednání následuje po emocích, ale ve skutečnosti jednání a emoce jdou ruku v ruce; ovládnutím svého jednání, které je tak pod větší kontrolou naší vůle, můžeme nepřímo regulovat nežádoucí pocity.“

Pojďme se podívat na to, jak mi zavedení patnáctiminutového tréninku „úsměvových“ svalů pomáhalo během dne. Dřív než jsem vstoupil do kanceláře zákazníka, zastavil jsem se na chvíli a začal přemýšlet o hezkých věcech, za které bych měl být vděčný, a vykouzčil jsem široký úsměv. Poté jsem vstoupil do místnosti a úsměv pomalu mizel. Pak už bylo jednoduché svůj velký šťastný úsměv znovu navodit. Jen zřídkakdy se mi nepodařilo vyloudit úsměv u osoby uvnitř. Když slečna sekretářka šla za ředitelem, aby mě uvedla, mohu s jistotou říct, že se nakazila úsměvy, co jsme si vyměnili, protože když se vracela, stále se usmívala.

Na moment předpokládejme, že jsem vešel s ustaraným obličejem nebo s nuceným umělým úsměvem – však víte, takový ten úsměv, co táhne za ušima. Je jasné, že výraz sekretářky by řediteli napověděl, aby mě *nepřijímal*. Když bych pak vešel k řediteli s širokým, šťastným úsměvem a se slovy: „Dobrý den, pane Livingstone!“, nebylo by to vůbec přirozené.

Zjistil jsem, že lidem dělá radost, když je potkám na ulici, usměji se na ně širokým radostným úsměvem a řeknu pouze: „Á, pan Thomas!“ Znamená to mnohem víc, než běžné: „Dobrý den, jak se máte...?“ Pokud toho člověka znáte dobře, zkuste na něj s velkým šťastným úsměvem zavolat jménem: „Bille!“

Všimli jste si někdy, že štěstí jde za tím, kdo má srdečný a pozitivní úsměv, a často proti nespokojeným lidem bez nálady a vypadajícím nevrle?

Telefonní společnosti provedeným testem dokázaly, že pozitivní hlas s úsměvem vždycky vyhrává. Zvedněte sluchátko a začněte svou konverzaci s úsměvem. *Pocítíte ten rozdíl*. Možná by nebylo špatné, kdyby někdo vymyslel zrcátko, které by bylo přichycené k telefonu. Ten rozdíl byste přímo *viděli*.

Během přednášek po celé zemi jsem v publiku požádal tisíce žen a mužů, aby se během *30 dní* usmáli tím nejhezčím úsměvem na každou živou duši, kterou potkají. 75 % procent z nich souhlasilo. A víte, jaký byl výsledek? Budu citovat z jednoho dopisu, který mi přišel z Knoxville ve státě Tennessee (je to jeden z mnoha):

Moje žena a já jsme se dohodli, že se rozejdeme. Samozřejmě jsem si myslel, že to celé byla jen její vina. Po pár dnech, kdy jsem začal váš nápad používat, se do domu

vrátilo štěstí. Uvědomil jsem si, že se mi v práci nedařilo díky tvrdohlavému, předem prohrávajícímu postoji, a když jsem šel na konci dne domů, vylil jsem si zlost ještě na ženě a dětech. Celé to byla moje vina, nikoliv mojí ženy. Nyní jsem úplně jiný, než jaký jsem byl před rokem. Šťastnější, protože dělám šťastné i ty druhé. Nyní mě každý s úsměvem zdraví, a co víc: můj byznys se neskutečně pozvedl.

Ten muž byl z toho, co mu úsměv přinesl, tak nadšený, že mi psal ještě několik následujících let!

Dorothy Dixová řekla: „Není lepší ženské zbraně, proti které jsou muži tak bezbranní, než je úsměv... Je obrovská škoda, že ženy nepřikládají větší váhu úsměvu, podobně jako ctnostem a povinnostem. Není lepší vlastnosti, která by přinesla úspěch do manželství a udržela muže přikovaného ke krabu, než je usměvavý obličej ženy. Není muže, který by nespěchal v noci domů, když ví, že na něj čeká žena s rozzářeným úsměvem.“

Možná to zní neuvěřitelně, že se dá štěstí navodit úsměvem, ale na 30 dní si to vyzkoušejte a uvidíte. Usmějte se na každou osobu, kterou potkáte, tím nejlepším úsměvem, jaký umíte. Hlavně na svou ženu a děti. Uvidíte, že se budete nejen cítit lépe, ale budete i lépe vypadat. Je to jeden z nejlepších způsobů, který znám, jak přestat se zbytečnými starostmi a začít žít. Když jsem s tím začal, byl jsem najednou všude vítán.

Jak si zapamatovat jména a obličej

Jeden rok jsem vedl kurzy prodeje v organizaci YMCA ve Filadelfii. Jednou jsem pozval i odborníka na trénink paměti, aby nás během tří večerů naučil, jak si zlepšit paměť. Díky tomuto cvičení jsem si uvědomil, jak důležité je zapamatovat si jména.

Od té doby jsem přečetl stohy knížek a vyslechl na toto téma několik přednášek. Společensky i obchodně jsem se pokoušel některé myšlenky, které jsem pochytit, aplikovat. Když jsem se naučil třem základním pomůckám, které odborníci učí, zjistil jsem, že pamatovat si jména a obličej mi dělalo daleko menší potíže:

1. *Pozornost.* 2. *Opakování.* 3. *Asociace.*

Pokud stejně jako já máte potíž zapamatovat si tato tři pravidla, tady je malá pomůcka, která mi znemožnila je zapomenout. Napadla mě zkratka *Poa*. P-O-A jsou počáteční písmena těchto slov. Pojďme si je trochu rozebrat:

1. Pozornost

Mnoho psychologů tvrdí, že potíže s pamětí ve skutečnosti žádné potíže nejsou. Jedná se o problémy s *pozorností*. Byl to nejspíš i můj velký problém. Dobře jsem si prohlédl obličej člověka proti mně, ale vzápětí jsem úplně zapomněl jeho jméno. Často jsem asi pozorně neposlouchal, když mi dotyčného představovali, nebo jsem zřejmě jméno přeslechl. Hádejte, co jsem dělal pak? Máte pravdu, nic! Prostě jsem to přešel jen tak, jako by jméno pro mě nebylo vůbec důležité. Kdyby však jiný člověk nevěnoval pozornost *mému* jménu, dotklo by se mě to. Pokud by se o mé jméno skutečně zajímal a dával si pozor, aby ho správně vyslovil, určitě by mi to udělalo radost. Nikdy dřív mě nenapadlo, jak je první pravidlo důležité, a začal jsem považovat za velmi nezdravé neposlouchat pozorně a nezapamatovat si jméno správně.

Jak ho správně zachytit? Pokud neslyšíte jméno čistě, je namístě říct: „Promiňte, mohl byste mi jméno zopakovat?“ Pokud si ani pak nejste jisti, je vhodné zeptat se znovu: „Je mi líto, nerozuměl jsem, mohl byste mi jméno říct ještě jednou?“ Nikdy jsem nezažil, že by se někdo urazil, protože se zajímáte o jeho jméno.

První věc, která mi pomohla zapamatovat si jména a obličeje, byla zapomenout na sebe a koncentrovat se na *druhou osobu*, na její obličej a jméno, tak usilovně, jak jen to bylo možné. To mi pomohlo překonat počáteční rozpaky při setkávání s cizími lidmi.

Říká se, že oko si dělá mentální fotografie věcí, které pozorujeme. Dokázat to je jednoduché. Když zavřete oči a vzpomenete si na obličej nějakého nového člověka, dokážete si ho vybavit tak jasně, jako kdybyste se dívali na jeho fotku. Stejná věc se dá dělat se *jmény*.

Když jsem se opravdu snažil soustředit svou pozornost na obličej člověka, byl jsem překvapen, jak bylo jednoduché si ho zapamatovat tak, *že se mi jeho jméno vybavilo vždy jasně a živě*.

2. Opakování

Stává se vám, že zapomínáte jméno člověka deset sekund od chvíle, kdy vám byl představen? Mně ano! Ale dokud je to v mé paměti čerstvé, zopakují si to aspoň desetkrát. Můžeme si jméno natrénovat zdvořilostní otázkou hned: „Jak se máte, pane Musgrave?“

Během konverzace mi pomáhá, pokud jeho jméno hned nějakým způsobem použiji: „Narodil jste se v Des Moines, pane Musgrave?“ Pokud se jméno vyslovuje těžko, je lepší se mu nevyhýbat. Většina lidí to, bohužel, dělá. Pokud nevíte správnou výslovnost jména, jednoduše se zeptejte: „Vyslovuji vaše jméno správně?“ Člověk vám rád pomůže, abyste jeho jméno nekomolili. Pokud jsou přítomni ještě další lidé, udělá to službu i jim; když jméno porozumí, zapamatovat si je bude snazší i pro ně.

A budete samozřejmě středem pozornosti, pokud tuto metodu použijete a přesto jméno zapomenete. Já bych jméno s největší pravděpodobností také zapomněl, kdybych si jej potichu stále neopakoval a pokud možno ho nevyšlovil nahlas.

Podobně, pokud se chcete ujistit, že si dotyčný zapamatuje vaše jméno, můžete ho při každé možné příležitosti zopakovat. Například takto: „... a on mi řekl: „Pane Bettgere, právě jsme měli jeden ze svých nejlepších roků.““

Když jsem se s člověkem rozloučil, při první příležitosti jsem si jeho jméno zapsal. Mít jméno poznamenané je obrovská výhoda.

Je-li vám představeno několik lidí najednou, je to těžký oříšek pro každého. Nabízím vám jedno řešení (od mého přítele Henryho E. Strathmanna, předního dodavatele stavebních materiálů a obchodníka s uhlím z Filadelfie), které mi pomohlo.

Henry měl špatnou paměť, ale vypěstoval si neuvěřitelnou schopnost pamatovat si obličeje, jména a fakta, že si udělal koníčka z promlouvání na velkých mítcích, kde svoje metody demonstroval. Dovolte mi pana Strathmanna citovat:

Při skupinových setkáních se pokuste zapamatovat si tři až čtyři jména a dopřejte si chvílku, abyste si na ně zvykli, než si vyzkoušíte další. Některá jména pospojíte do věty, lépe se vám takto zabydlí v mozku. Příklad: Minulý týden jsem byl na večeři, kde jsem poznal skupinu asi padesáti žen a mužů. Hosté u jednoho stolu byli představitelé člověkem, který pronášel přípitek. Řekl jména: „Zámek“ ... „Červený“ ... „Dobrák“ ... „Císař“. Nebylo tak těžké vytvořit z těchto jmen větu a tím si zapamatovat lidi kolem sebe a později jim ukázat sílu asociace následovně: „Vybavil se mi – *dobrák císař*, vlastníci *červený zámek*...“ Tato metoda je velmi efektivní a bude vám dlouho užitečná. Mnohdy nejsou jména tak skvěle seřazena, ale pokud si dáváte pozor, překvapí vás, jak často se nějaká věta vybaví. Jedná-li se o jednoho či dva lidi, často se vynoří slovní hříčky, které za vás pozornost jednoduše udrží.

Využil jsem tuto metodu zrovna nedávno, když jsem se setkal s komisí čtyř zubářů. Předseda, doktor Howard K. Mathews, mě ostatním představil. Řekl: „Pane Bettgere, seznamte se s doktorem Dolakem, Greenem a Handem. Jak jsme si tak potřásali rukama, představil jsem si apoštola, svatého Matěje (Matthew), který vstal z mrtvých jako prominentní zubař a stal se předsedou komise. Doktor *Matěj* (Mathews) měl nedostatek peněz, ale *Dolak* měl „*zelenášku*“ (Green) *v ruce* (Hand) dost.

Utvoření této směšné větičky mi *ulehčilo* během setkání používání jmen. Jak mi řekl Henry Strathmann, tyto asociace vydrží dlouho.

Byli jste někdy znemožněni tím, že jste nebyli schopni člověka představit, protože vám momentálně vypadlo jeho jméno? Nevím o žádném zaručeném receptu, který by dokázal takovou chybu napravit. Nicméně je zde několik způsobů, které mi pomohly zlepšit schopnost vzpomenout si na jména o něco rychleji.

Za prvé – nebudte zbytečně nervózní. Taková věc se může stát každému a děje se to dost často. Zjistil jsem, že je nejlepší se tomu zasmát a upřímně přiznat, že asi panikaříte. Groucho Marx to přešel s humorem tak, že řekl: „Nikdy obličeje nezapomínám, ale ve vašem případě udělám výjimku!“

Za druhé – kdykoli potkáte nějakého známého, zavolejte na něj jménem. Řekněte: „Pane Follansbee,“ nebo „Charlesi!“, namísto běžného „Dobrý den“, nebo „Jak se máte?“ Poté, co odejde, si v hlavě párkrát celé jeho jméno přehrajte: „Charles L. Follansbee... Charles L. Follansbee.“

Protože lidé *opravdu* rádi slyší svá jména, proč si z toho neudělat zvyk – oslovit při jakékoli příležitosti každého jménem. Ať už je to prezident vaší společnosti, soused, čistíč bot, číšník nebo váš caddie na golfu. Nikdy mě nepřestane překvapovat, co to s lidmi dělá. Zjistil jsem, že čím víc oslovuji lidi jménem, tím víc se mi zlepšuje paměť na jména.

Za třetí – *kdykoli to bude možné, vyšetřete si čas se se jménem předem seznámit.* Odborníci na trénování paměti to dělají tak, že předtím, než promluví na slavnostním obědě či večeři, seženou si seznam hostů a jejich jména a povolání si předem prostudují. Na setkáních má odborník pomocníka, který jej na lidi upozorní. Když pak vstane, aby promluvil, ohromí všechny přítomné tím, že dokáže každého jednotlivce rozpoznat, zná jeho jméno i povolání.

V menším měřítku můžeme využít stejnou metodu. Před lety jsem byl členem a pravidelným účastníkem Klubu Benjamina Franklina a Klubu optimistů. Styděl jsem se za svou neschopnost promluvit k ostatním členům, k lidem, které jsem více či méně znal. Později jsem se snažil přejet očima seznam členů dřív, než jsem dorazil na mítink. Brzy jsem získal sebedůvěru díky tomu, že jsem byl schopný okamžitě si na jméno vzpomenout. S každým jsem si podal ruku namísto toho, abych se mu obloukem vyhnul. A místo povrchních známostí jsem si brzy z těchto mužů udělal přátele.

Skutečné tajemství opakování spočívá v intervalech. Udělejte si seznam lidí, které si chcete pamatovat, nebo *čehokoli*, co si chcete zapamatovat, a pokaždé si seznam lehce projděte, než jdete spát a jako první hned ráno, pak příští den a příští týden... Věřím tomu, že se dá zapamatovat všechno, jen pokud si to opakujete dostatečně často a v intervalech.

3. Asociace

Víte, jak se dá uchovat to, co si chcete pamatovat? Asociace je nepochybně ten nejdůležitější faktor.

Určitě nás někdy ohromí neschopnost vzpomenout si na věci z našeho útlého dětství. Na věci, na něž jsme roky nemysleli a zdánlivě zapomněli. Nedávno jsem například tankoval na benzínce v Ocean City v New Jersey. Majitel mě okamžitě poznal, ačkoli to bylo víc než 40 let, co jsme se neviděli. Hanba mě fackovala, protože jsem si nemohl vzpomenout, jestli jsem toho muže někdy potkal.

Teď se dívejte, jak okamžitě zafungovala síla asociace.

„Já jsem Charles Lawson,“ řekl muž nadšeně, „chodili jsme na James G. Blaine Grammar School.“ Jeho jméno mi neříkalo naprosto nic, a kdyby mě neoslovil jménem a nezmínil školu, býval bych odpřisáhl, že si mě s někým spletl. Podle mého výrazu mu bylo jasné, že jsem úplně mimo, tedy pokračoval: „Pamatuješ si Billa Greena? ...Pamatuješ si Harryho Schmidta?“

„Harry Schmidt, jasně!“ odpověděl jsem, „Harry je jeden z mých nejlepších přátel.“

„Nepamatuješ si to ráno, kdy byla škola zavřená kvůli epidemii neštovic a část z nás šla do Fairmount parku hrát baseball? Hráli jsme spolu na stejné straně. Já na druhé metě.“

„Chuck Lawson!“ vykřikl jsem a začal mu divoce potřásat rukou. Chuck Lawson použil asociaci a fungovalo to jako kouzlo!

Jak pomoci druhým, aby si zapamatovali vaše jméno

Mají lidé problém zapamatovat si vaše jméno? Jednou jsem si sám pro sebe řekl: „Podívej, Bettgere, máš zvláštní jméno, tak proč s ním druhým trochu nepomocť?“ Napadlo mě: když mě představovali, nebo jsem se představoval sám, svoje jméno jsem zopakoval a s úsměvem dodal: „Bettger, jako *better... better life* (lepší život). Obvykle to vyvolalo úsměv a potenciální zákazník mé jméno zopakoval: „Better life? Vy zlepšujete život!“ Chci-li člověku říct něco o svém byznysu, obvykle říkám: „Pojištění Bettger ... jako better life (*lepší život!*).“ Když říkám svoje jméno přes telefonního operátora, nebo mluvím s něčí sekretářkou, obvykle říkají: „Ó, jistě, pan „lepší život Bettger!“

Věřím, že většina lidí si skutečně chce vaše jméno zapamatovat a je jim moc nepříjemné, že si na jméno nemohou vzpomenout. Když jim řeknete jednoduchou pomůcku, jak mají vaše jméno zvládnout a zapamatovat si ho, uleví se jim.

Když se setkáme s někým, koho jsme dlouho neviděli, myslím, že nejlepší je hned zkraje zmínit svoje vlastní jméno. Například: „Jak se máte, pane Jonesi; jmenuji se Tom Braun, často jsme se vídávali v Penn A. C.“ Tím předejdete trapasu. Zjistil jsem, že se mnoha lidem tato pomůcka zamlouvá.

Ten druhý vám často pomůže se zapamatováním jeho jména, když se toho dotčného zeptáte jak. Dám vám příklad... v Tulse ve státě Oklahoma jsem se setkal se spoustou lidí. Jedním z nich byl S. R. Clinkscapes, jehož jméno mi dělalo ne skutečný problém. Pro ilustraci toho, jak mi vše ulehčil, zde máte náš rozhovor:

Bettger: „Mohl byste zopakovat, prosím, vaše jméno?“

(*Ten člověk zopakoval své jméno, ale mně znělo jako „Clykztuz.“*)

Bettger: „Můžete mi to prosím říct písmenko po písmenku?“

Pán: „C-l-i-n-k-s-c-a-l-e-s.“

Bettger: „Clinkscapes, to je opravdu neobvyklé jméno, myslím, že jsem ho v životě neslyšel. Nemáte nějakou pomůcku, jak bych si ho mohl zapamatovat?

Urazil se? Ani v nejmenším. S úsměvem řekl: „Pouze si představte, že jsem hosen do basy (*clink*) a držím v rukou velké váhy (*scales*) ... *Clink-scales!*“

Je to směšné? Jistě! To je důvod, proč je to tak dobrá pomůcka. Tím pro mě bylo jeho jméno nezapomenutelné, v hlavě se mi vždycky odehrál příběh, *Clink-scales*.

Později jsem nečekaně potkal „Clinka“ v městě Enid v Oklahomě a okamžitě jsem ho pozdravil jménem. „Clinka“ to samozřejmě potěšilo a mě taky.

Pokud je jméno extrémně těžké zvládnout, vyptám se na jeho původ. Mnoho cizích jmen má romantickou historii. Určitě si každý raději popovídá o jméne než o počasí a je to tisíckrát zajímavější.

Někdy je odměna mnohokrát větší, než celé vaše snažení. Můj starý přítel, který je příliš skromný, než aby mě nechal zmínit jeho jméno v knize, mi řekl, že se naučil jména manažerů všech svých 441 obchodů. Oslovoval každého manažera křestním jménem, navíc si dal tu práci a naučil se jména jejich manželek a dětí. Když se narodilo nové dítě nebo přišla nemoc či mělo jiný problém, Bill okamžitě nabízel pomocnou ruku.

Bill přišel do Ameriky z Irska, když mu bylo 19 a jeho práce spočívala v zamestnání jednoho obchodu. O několik let později se stal viceprezidentem té společnosti a šel do důchodu v 52 letech jako velmi bohatý muž.

Pamatování si jmen a obličejů nebylo důvodem toho, proč se Billovi ve firmě tak dařilo, ale věří, že to byla jedna z jeho důležitých příček žebříčku.

Ptal jsem se ho, jestli někdy absolvoval kurz trénování paměti. „Ne,“ zasmál se, „ze začátku moje paměť nebyla tak dobrá, nosil jsem s sebou velký notes. Obvyčně jsem si při přátelské konverzaci s manažerem obchodu zjišťoval jména členů jeho rodiny a dokonce jsem si zapisoval, kolik je jeho dětem. Jakmile jsem přišel domů, zapsal jsem si jména a další zajímavá fakta. Po pár letech jsem se ke svým zápiskům už vracet nemusel, až na nové zaměstnance.“

Při mé práci prodejce jsem zjistil, že je velkou výhodou pamatovat si nejen jména klientů a potenciálních zákazníků, ale také jména sekretářek, telefonních operátorů a dalších důležitých lidí. Když je oslovíte jménem, budou se cítit významně a oni opravdu významní *jsou!* Popravdě řečeno – nepodceňujte důležitost jejich přátelské spolupráce.

Překvapuje mě zjištění, jak ohromné množství je těch, kteří mi říkají, že si nejsou schopni zapamatovat jména a neustále jsou z toho nešťastní. Mají pocit, že se s tím nedá nic dělat. Proč by se z toho nemohl stát váš koníček? Za poměrně krátkou dobu uvidíte, že máte lepší paměť na jména a obličeje, než jste kdy doufali. Noste s sebou kartičku s následujícími pravidly a vymezte si týden na jejich používání:

1. *Pozornost* – věnujte pozornost jménu a obličejí člověka.
2. *Opakování* – opakujte si jméno člověka v krátkých intervalech.
3. *Asociace* – spojte si jméno a obličej do krátkého příběhu

Největší důvod, proč prodejci přichází o obchod

V časech, kdy byl Mark Twain kormidelníkem lodi na řece Mississippi, se železniční společnost rozhodla vybudovat most pro překlenutí Rock Islandu ve státě Illinois a Davenportu ve státě Iowa. Společnosti vlastníci parní lodě se těšili prosperujícímu obchodu. Pšenice, nakládané maso a nějaké přebytky, které naši dávní osadníci byli schopni vyprodukovat, sváželi k řece Mississippi volskými povozy a poté zboží nakládali na lodě. Majitelé lodí byli přesvědčeni o svých právech na přepravu po řece, jako by jim byla dána samotným Bohem.

V žárlivosti a obavách z vážné konkurence, pokud by stavba mostu byla úspěšná, podali soudní návrh, aby předešli jeho výstavbě. Výsledkem byla velká soudní pře, kterou vedl soudce Wead. Bohatí vlastníci parních lodí si najali nejznámějšího právníka v oblasti lodní dopravy ve Státech, Edvarda Everetta, a případ se stal nejdůležitějším soudním procesem v historii dopravy.

Při uzavírání procesu byla soudní síň nacpaná k prasknutí. Soudce Wead nechal při závěrečné právníkové řeči přihlížející dav v transu celé dvě hodiny. Právník narážel dokonce na naprostý rozklad Unie z důvodu tohoto ohavného sporu. V závěru jeho řeči byl celou soudní síní slyšet burácivý aplaus.

Když pak vstal k závěrečné řeči právník, zastupující železnici Rock Island, přihlížejícím ho bylo líto. Myslíte, že mluvil dvě hodiny? Ale kdepak! Jen jednu či dvě minuty. Tady je ve zkratce, co řekl: „Za prvé bych rád poděkoval svému oponentovi za brilantní řeč. Lepší jsem v životě neslyšel. Ale pan Everett opomenul ten hlavní problém. To, co potřebují lidé, cestující z východu na západ, je přinejmenším stejně důležité jako to, co potřebují lidé, plující po řece. Páni porotci, jediné, co budete muset rozhodnout, je: mají lidé plavící se nahoru a dolů po řece větší práva než ti, kteří se chtějí pouze dostat na druhý břeh?“ Poté se posadil.

Rozhodnutí poroty dlouho netrvalo. Její verdikt zněl ve prospěch vysokého,

hubeného a chudě oblečeného venkovského právníka. Jmenoval se Abraham Lincoln.

Abrahama Lincolna velmi obdivuji a jeden z důvodů je, jak rychle se dokázal dostat k jádru věci. Byl mistrem stručnosti. Pronesl nejslavnější proslov v historii. Předchůdce mluvil dvě hodiny, Lincoln *dvě minuty*. Nikdo si nebude pamatovat slova Edvarda Everetta, ale proslov Abrahama Lincolna v Gettysburgu bude žít navždy. Everett příští den k Lincolnovu proslovu poznamenal, a byla to víc než zdvořilost: *Měl bych být rád, že si můžu namlouvat, že jsem se téměř přiblížil k jádru případu – ale já během dvou hodin, zatímco vy za dvě minuty.*

Před lety jsem měl vzácnou příležitost seznámit se s Jamesem Howardem Bridgem, autorem a lektorem, který byl jako mladý osobním tajemníkem Herberta Spencera, velkého anglického filozofa. Řekl mi, že Herbert Spencer měl impulsivní povahu. Na internátu v Londýně, kde Spencer žil, se často vedly dlouhosáhlé bezvýznamné debaty kolem kulatého stolu. Spencer byl odhodlaný vyvrát na své přátele, kteří mluvili příliš dlouho. Vymyslel sluchátka na uši, podobná těm, které se používají v současnosti proti zimě. Když rozhovor začínal být nudný, ukončil ho tím, že vyndal sluchátka z kapsy a nasadil si je!

Přílišné žvanění je jeden z nejhroších společenských nedostatků. Pokud jím trpíte, ani nejlepší přítel vám to neřekne, ale bude se vám vyhýbat. Píši o tomto tématu proto, že s tímto jsem v životě bojoval nejvíc. Bůh ví, že pokud existoval člověk, který mluvil až příliš, byl jsem to já, Frank Bettger.

Jeden z mých nejlepších přátel si mě jednou odvedl stranou a řekl: „Franku, nemůžu se tě na cokoli zeptat bez toho, aby tvoje odpověď netrvala aspoň 15 minut, i když by stačila jedna věta!“ Jednou jsem dělal rozhovor s hodně zaměstnaným manažerem a ten mi řekl: „Jděte rovnou k věci a nezapívejte se detaily!“ Vůbec ho nezajímaly výpočty, chtěl řešení. Tato záležitost mě opravdu probudila.

Premýšlel jsem o prodejích, o které jsem pravděpodobně přišel, o přátelích které jsem znudil, a o čase, který jsem promarnil. Došlo mi, jak je důležité se naučit být stručný. Požádal jsem dokonce manželku, aby vždycky, když budu moc žvanit, vztyčila ukazováček. Snažil jsem se předcházet zabředávání do detailů, ze všech sil jsem se tomu vyhýbal jako čert kříži. Jak ubíhaly měsíce, naučil jsem se mluvit méně, ale byl to stále boj. Vlastně si myslím, že s tím budu bojovat až do konce svého života. Nedávno jsem se přistihl, že už zase mluvím čtvrt hodiny, i když jsem všechno podstatné dávno řekl. Prostě jen proto, že jsem byl všeho plný a potřeboval jsem se vymluvit, jsem žvanil.

A kde jsou vaše meze? Rozohníte se někdy natolik, že nemůžete přestat? Přistihnete se, že zacházíte do přílišných detailů? Kdykoli si uvědomíte, že mluvíte

příliš dlouho, přestaňte! „Vypněte alarm.“ Když váš posluchač nenaléhá, abyste dokončili myšlenku, je to signál, že jste to přepískli.

Prodejce toho nemusí příliš *vědět*, ale může toho příliš *namluvit*. Viceprezident společnosti General Electric, jeden z největších obchodníků na světě, Harry Erlicher, řekl: „Při nedávné konferenci obchodníků jsme vyhlásili anketu, abychom zjistili největší důvod, proč obchodníci *přichází* o byznys. Výsledek byl velmi výmluvný, v anketě vyšlo v poměru 3 : 1, že *prodejci příliš mluví*.“

Teď vám povím, jak ukončuji telefonní hovor třeba v polovině. Předtím, než někomu zavolám, udělám si seznam věcí, o kterých chci mluvit. Poté vytočím číslo a řeknu: „Vím, že nemáte čas, ale chtěl bych s vámi probrat jen čtyři věci, takže krátce...zaprvé...zadruhé...zatřetí...začtvrté...“

Když se dostanu ke čtvrtému bodu, ten dotyčný ví, že hovor se bude chýlit ke konci. Jakmile mi odpoví, jsem připraven zavěsit. Ukončuji hovor slovy: „Dobře, moc děkuji“ a zavěsím.

Nemyslím tím, že bychom měli být strozí.

Člověka, který je příliš strohý, nemáme moc rádi, naopak obdivujeme takového, který je stručný a jde rovnou k věci.

Autor knihy Genesis odvyprávěl příběh o stvoření světa 442 slovy, což je méně než polovina slov, které jsem použil pro tuto kapitolu. Tomu říkám mistrovské dílo stručnosti!

Tento rozhovor mě naučil, jak se nebát přistoupit k velkým osobnostem

Nedávno se mě někdo zeptal, jestli jsem se někdy bál. *Strach* není to správné slovo. Byl jsem přímo vyděšený k smrti! Není to tak dávno, kdy se mi nedařilo, živořil jsem a pokoušel se prodat životní pojištění. Postupem času jsem přišel na to, že pokud chci být úspěšnější, bylo třeba zkontaktovat důležitější lidi a prodat vyšší pojistky. Jinými slovy: hrál jsem okresní přebor a chtěl jsem se dostat do první ligy.

První velkou rybou byl Archie E. Hughes, prezident společnosti Foss-Hughes Company ve Filadelfii. Byl jedním z lídrů automobilového průmyslu na východním pobřeží a byl to velmi zaneprázdňený muž. Několikrát jsem se pokoušel k němu dostat.

Když mě sekretářka uváděla do jeho luxusně vybavené kanceláře, malinko jsem znervózněl. Jakmile jsem chtěl něco říct, roztřásl se mi hlas. Najednou jsem ztratil nervy natolik, že jsem nemohl pokračovat. Stál jsem tam a třásl se strachy. Pan Hughes se na mě překvapeně díval. Poté jsem nevědomky udělal chytrou věc, která obrátila tento rozhovor ze směšného selhání v úspěch. Vykoktal jsem: „Pane Hughesi..., já hm... jsem se pokoušel s vámi setkat už dlouho... a, no... když se mi to konečně podařilo, jsem z vás tak nervózní a vystrašený, že nejsem schopen slova!“

Jak jsem mluvil, k mému překvapení mě nervozita začala opouštět. Do mé zmatené hlavy se rychle vracel rozum, moje ruce a kolena se přestaly třást. Měl jsem pocit, jako by se pan Hughes najednou stal mým přítelem. To, že jsem k němu přistupoval jako k VIP, ho evidentně potěšilo. Tvářil se velmi laskavě, když řekl: „To je naprosto v pořádku, nikam nespěchejte. Když jsem byl mladý, často jsem se takto cítil. Posadte se a uvolněte se.“

Pokládáním otázek mě taktně povzbudil, abych pokračoval. *Bylo zřejmé, že pokud bych měl nápad, který by se mu hodil, určitě by mi pomohl a obchod se mnou uzavřel.*

Panu Hughesovi jsem sice nic neprodal, ale získal jsem něco mnohem cennějšího, než je provize, kterou bych z toho prodeje měl. Objevil jsem jednoduché pravidlo: Když jste vystrašení... přiznejte to!

Myslel jsem si, že strach mluvit s důležitými lidmi vychází z nedostatku odvahy. Styděl jsem se za to, pokoušel se to skrývat, ale zjistil jsem, že mnoho úspěšných lidí veřejného života je pronásledováno stejnými démony. V newyorském divadle Empire jsem překvapeně poslouchal slavného Maurice Evance, považovaného mnoha kritiky za nejlepšího shakespearovského herce, jak se přiznává k velké nervozitě, a to před velkým publikem studentů a jejich rodičů z americké Akademie dramatických umění. Měl jsem to štěstí být přítomen, protože i můj syn Lyle byl jedním ze studentů.

Pan Evans byl hlavním řečníkem této přednášky. Po prvních pár slovech se zadrhnul, byl očividně v rozpacích a poté řekl: „Jsem nějaký nervózní. Neuvědomil jsem si, že budu mluvit k tak velkému a důležité vyhlížejícímu publiku. Plánoval jsem si, že řeknu něco moudrého, ale nějak mě nic nenapadá.“

Publikum ho za to milovalo. Tím, že otevřeně přiznal svou trému, se uvolnilo napětí a tím, že mluvil od srdce, nadchl mladé i jejich rodiče.

Během války jsem slyšel mluvit důstojníka amerického námořnictva na slavnostním obědě válečných hrdinů v hotelu Bellevue-Stratford ve Filadelfii. Byl známý svou odvahou a statečností. Publikum očekávalo proslov plný nadšení a zážitků, při kterých tuhne krev v žilách. Jak vstal, vytáhl z kapsy nějaké papírky a ke zděšení publika začal svůj proslov číst. Byl extrémně nervózní a pokoušel se to před publikem skrýt. Ruka se mu tak trásla, že mohl jen stěží číst. Jeho hlas začal slábnout a pln rozpaků, ale upřímné skromnosti, řekl: „Bojím se mnohem víc mluvit před publikem, než když jsem musel čelit Japoncům u ostrova Guadalcanal.“

Po upřímném přiznání se už nedržel svých poznámek a začal mluvit s jistotou, entuziasmem a byl stokrát zajímavější a působivější.

Tento námořní důstojník zjistil to, na co přišel už Maurice Evans a na co přicházím já i tisíce dalších lidí – když je na vás upřená pozornost a jste k smrti vyděšení, přiznejte to! Pokud se vám něco nezdaří a pokazíte to, prostě to se vším všudy na sebe práskněte.

Napsal jsem na toto téma článek pro magazín *Your Life*. Krátce po jeho uveřejnění jsem dostal následující dopis:

Někde v Pacifiku

11. září 1944

Drahý pane Bettgere,

právě jsem dočetl Váš článek v zářijovém vydání časopisu *Your Life* a dost jsem o něm přemýšlel. Měl název „Když jste vyděšení, přiznejte to!“ Stále častěji přicházím na to, jak je Vaše rada,

zvláště tady, s vojáky v první linii, neocenitelná.

Pochopitelně jsem už zažil situace, které zmiňujete. Veřejné proslovy na střední škole a na univerzitě; pohovor se zaměstnanci před a po získání pracovního místa; první vážný rozhovor s mladou dívkou – při všech těchto situacích jsem byl neskutečně vyděšený.

Možná se divíte, proč Vám píšu z takové dálky, abych pochválil Váš článek. Určitě se v nejbližší době nechystám mluvit před lidmi, nebo absolvovat pohovor kvůli práci. Ne, u mě v tomto směru nejde o těžkou zkoušku, ale věřte mi, že vím, co je strach a jak člověka ovlivňuje. Také jsem zjistil, že Vaše rada „Přiznejte to!“ je nevhodnější a nejlepší, když čelíte útoku démonických Japonců.

Stále a stále se tady potvrzuje, že muži, kteří si strach nechtějí přiznat, jsou ti, kteří nakonec v boji selžou. Ale pokud si přiznají, vystrašení, a to zatraceně vystrašení, a nesnaží se to potlačit, pak jsou ve většině případů na dobré cestě strach překonat.

Chtěl bych Vám za napsání toho článku poděkovat a ze srdce doufám, že šťastlivci, ať už studenti či pracovníci, kteří budou mít příležitost využít Vaši radu, určitě tak učiní.

S úctou

Charles Thompson

16143837 Co. C

382 Infantry U.S. Army

A.P.O. #96, c/o Postmaster, San Francisco, California

Tento dopis přímo z fronty byl určitě napsán v hrozných podmínkách. A možná právě teď jsou lidé, čtoucí tuto kapitolu, kteří zítra budou přecházet před kanceláří nějakého „velkého“ člověka sem a tam, znovu a znovu, a budou se snažit dodat si odvalu, aby vešli dovnitř. Nejste jedním z nich? Velcí muži? Jejich manželky se v jejich přítomnosti taky netřesou! Řeknete-li člověku, že v jeho přítomnosti cítíte respekt, skládáte mu obrovský kompliment.

Podívám-li se na to zpětně, uvědomím si, jaký jsem byl blázen a kolik příležitostí jsem promarnil jen proto, že jsem se bál důležitých lidí. Schůzka s Archiem Hughesem byla v mé prodejní kariéře důležitým mezníkem. Ze setkání s ním jsem měl hrůzu, a když jsem vešel dovnitř, úplně jsem panikařil. Kdybych nepřiznal, že jsem vysrašený, asi by mě brzy vyprovodili! Tato zkušenost mi pomohla dostat se na vyšší příčku příjmů. Ukázalo se, že tento muž byl ve skutečnosti prostý a přístupný i přesto, že byl tak důležitý. Popravdě – toto byl jeden z důvodů, proč byl tak významný.

Není žádná ostuda mít strach, ale je zbabělé to *nezkusit*. Ať už mluvíte s jedním člověkem nebo s tisícem, pokud se objeví démon zvaný strach, náhle se přikrade tento nepřítel číslo jedna a vy zjistíte, že jste tak vyděšení, že neřeknete ani slovo, pamatujte si jednoduché pravidlo:

Když máte strach, přiznejte to.

Shrnutí

čtvrté části

Připomínky do kapsy

1. „Než člověka pro něco získáte,“ řekl Abraham Lincoln, „v první řadě ho přesvědčte, že jste jeho opravdový přítel.“
2. Pokud chcete být všude vítáni, každé živé duši, kterou potkáte, věnujte upřímný a dobrácký úsměv, vnější projev štěstí vycházející zevnitř!
3. Bude mnohem jednodušší zapamatovat si jména a obličeje, pokud si zapamatujete tyto tři věci:
 - a) Pozornost – věnujte pozornost jménu a obličeji člověka.
 - b) Opakování – opakujte si jméno člověka v krátkých intervalech.
 - c) Asociace – spojte si jméno a obličej do krátkého příběhu.
4. Buďte struční. Prodejce toho nemusí příliš vědět, ale může toho příliš namluvit. Viceprezident společnosti General Electric, jeden z největších obchodníků na světě, Harry Erlicher, řekl: „Při nedávné konferenci obchodníků jsme vyhlásili anketu, abychom zjistili největší důvod, proč obchodníci přichází o byznys. Výsledek byl velmi výmluvný, v anketě vyšlo v poměru 3 : 1, že prodejci příliš mluví.“
5. Pokud máte strach přistoupit k lidem velkých jmen, proměňte svůj nedostatek v přednost. Domluvte si s člověkem, kterého se bojíte, schůzku a přiznejte, že máte strach. Řeknete-li člověku, že v jeho přítomnosti cítíte respekt, skládáte mu obrovský kompliment. Pokud máte nápad, který by se mu hodil, určitě by vám pomohl a obchod s vámi uzavřel.

ČÁST

5

Kroky při prodeji

„Prodej“ před prodejem

Když jsem jel na palubě velké lodi v Miami na Floridě a díval se, jak vjížděla do přístavu, uviděl jsem něco, co mi ušetřilo důležitou lekci. Měl jsem to vidět asi proto, abych ve své práci lépe přistupoval k potenciálnímu zákazníkovi. I když v tu chvíli byl prodej tím posledním, na co jsem myslel – byl jsem na dovolené.

Jakmile se loď přibližovala k molu, jeden muž z posádky zvedl něco, co vypadalo jako baseballový míč připevněný na slabém provaze. Pomocník stojící na molu doširoka rozpažil ruce, míč mu přeletěl přes hlavu a provaz se za jeho ruku zachytil. Ručkoval po provaze a všiml jsem si, že si přes vodu k molu přitáhl lano mnohem silnější. Pomocník pak byl schopný omotat těžké lano kolem železného sloupku na refýži. Následně byla loď pomalu přitahována podél mola a rychle zaplula do přístavu.

Zeptal jsem se na to kapitána. „Ten tenký provaz se nazývá ‚tažné lano‘, k němu připevněnému míči říkáme ‚opičí pěst‘, a to silné lano, které uchycuje loď k molu, je nazýváno ‚těžké lano‘. Vyhodit těžké lano dostatečně daleko přes bok lodi je totiž zcela nemožné.“

V tu chvíli mi došlo, proč jsem kvůli svému přístupu přicházel o tolik slibných potenciálních zákazníků. Nemohl jsem k nim *dobodit*, protože jsem se snažil je rovnou uvázat na *těžké lano*. Například před pár dny mi vyhrožoval pekař – velkoobchodník, že mě vyhodí rovnou z rampy své pekárny. Přihlítil jsem se k němu totiž bez předem dohodnutého termínu schůzky a spustil rovnou hantýrkou prodejce ještě dřív, než stihl zaregistrovat, kdo jsem, koho zastupuji a co vlastně chci. Není divu, že byl nezdvorný.

Prostě a jednoduše mi mou neomalenost vrátil. Jak jsem mohl být tak hloupý!

Vrátil jsem se domů z dovolené a přečetl všechny materiály na téma „přístup k lidem“, které jsem našel. Ptal jsem se také starších a zkušenějších prodejců a byl jsem dost překvapený, když jsem některé slyšel říkat: „Správný přístup je tím nejtěžším krokem při prodeji!“

Začal jsem chápat, proč jsem byl tak nervózní a dokázal celou dobu přešlapovat a chodit sem tam před dveřmi kanceláře, než jsem se s člověkem uvnitř setkal. Nevěděl jsem, *jak* k němu přistupovat! Báł jsem se odmítnutí bez příležitosti říct, co mám na srdci.

Kde myslíte, že jsem získal nejlepší radu, co se týče přístupu k lidem? U prodejců rozhodně ne. Ptal jsem se samotných *potenciálních zákazníků* a naučil jsem se od nich dvě věci:

1. Zákazníci nemají rádi prodejce, kteří otálejí s představením se – kdo jsou, koho reprezentují a co chtějí. Vyloženě nesnáší, pokud prodejce používá výmluvy, záměrně klame nebo vyvolává špatný dojem, co se týče povahy jeho byznysu nebo účelu návštěvy. Chtějí prodejce s přirozeným, srdečným a upřímným přístupem. Takového, který jde přímo k věci a rovnou řekne, jaký je účel jeho návštěvy.
2. Přijde-li prodejce bez předchozí domluvy, mají zákazníci raději, když se jich zeptá, jestli se mu hodí si teď promluvit, a ne, že rovnou spustí svůj počáteční prodejní monolog.

O několik let později jsem slyšel mého přítele Richarda (Dicka) Bordena z New Yorku, jednoho z nejlepších přednášejících a poradců v oblasti prodeje, jak promlouvá ke kolegům: „Je málo praktické říkat prodejní monolog potenciálnímu zákazníkovi, kterého jste nepřesvědčili o důležitosti toho, co říkáte, natolik, aby vás poslouchal. Využijte prvních 10 sekund každé návštěvy, abyste zákazníkovi vysvětlil, že čas, který vám věnuje, mu bude prospěšný. Prodejte celý rozhovor dřív, než přistoupíte k prodeji samotného produktu.“

Pokud se stane, že navštívím člověka bez předem domluvené schůzky, tak prostě řeknu: „Pane Wilsons, jmenuji se Bettger, Frank Bettger, a zastupuji pojišťovací společnost Fidelity Mutual Life. Váš přítel Vic Ridenour mě požádal, abych se tu zastavil, až někdy budu mít cestu kolem.“

Můžeme si na chvíli promluvit, nebo mám raději zavolat jindy?“

Obvykle odpoví: „Povídejte.“ nebo „O čem jste chtěl mluvit?“

„O vás!“ odpovím.

„A co potřebujete o mně vědět?“ zeptá se všeobecně.

Tady nastává kritický moment přístupu. Pokud nejste na tuto otázku připraveni odpovědět okamžitě nebo uspokojivě, neměli jste tam vůbec chodit!

Naznačíte-li, že mu chcete prodat cosi, co ho bude něco stát, prakticky mu říkáte, že mu chcete přidělat starosti. Už tak má dost problémů, jak zaplatit účty v šuplíku a jak udržet své výdaje. Když s ním budete chtít probrat jeho zásadní problém, otevřeně vám ho vypoví a bude mluvit o nápadu, který by mu mohl problém vyřešit. Hospodyňka nemá čas na to, aby se vybavovala s prodejcem

o nákupu nové ledničky, ale obává se zvyšování cen masa, másla, vajíček a mléka. Zajímá ji hlavně to, jak může snížit výdaje a redukovat náklady na jídlo. Zaneprázdněný mladý muž nemá zájem být členem prestižní obchodní komory, ale jeho největším zájmem je mít co nejvíc přátel, být známější, být více chválen okolím a pokud možno zvýšit svůj příjem.

Někdy je přístup úspěšný i bez velkých proslavů. Dám vám několik příkladů. Můj přítel, pracující pro úspěšnou výrobní společnost, mi vyprávěl následující příběh:

„Byla to moje první služební cesta na pozici prodejce mimo Filadelfii. V New Yorku jsem nikdy předtím nebyl. Poslední zastávkou před tím, než jsem dorazil do velkoměsta, byl Newark. Když jsem vstoupil do obchodu mého potenciálního klienta, zrovna se věnoval svému zákazníkovi. Jeho pětiletá dcera si hrála na podlaze. Byla roztomilá a v mžiku jsme se stali přáteli. Hrál jsem si s ní mezi regály. Když byl tatínek volný a já se představil, poznamenal: ‚Od vaší společnosti jsme už dlouho nic nekoupili.‘ Ale o byznysu jsem s ním nemluvil. Hovořili jsme pouze o jeho malé dcerce. Řekl: ‚Vidím, že jste si s naší malou padli do oka, nechtěl byste přijít na její dnešní oslavu narozenin, kterou pořádáme? Bydlíme nad obchodem.‘

Zběžně jsem si prohlédl krásy New Yorku, ale nic moc jsem nestihl. Ubytoval jsem se, trochu opláchl a vrátil se do Newarku na dětskou párty. Celý večer byl skvělý a já zůstal až do půlnoci. Když jsem se měl k odchodu, podařilo se mi uzavřít největší objednávku, kterou kdy zákazník s naší společností uzavřel. Nepokoušel jsem se nic prodat, ale tím, že jsem věnoval čas malé holčičce, jsem si vybudoval určitý přístup, který se mi následně vyplatil.“

Tento prodejce byl příliš skromný na to, abych použil jeho jméno v knize, ale stal se postupně manažerem, generálním ředitelem a nakonec prezidentem společnosti, která zůstala na trhu víc jak 100 let. „Během 25 let prodeje,“ vyprávěl mi, „byl nejlepší přístup, na který jsem kdy přišel, tento: nejdřív zjistit, jaké záliby potenciální zákazník má, a pak o nich začít mluvit.“

Ne vždycky tu je dítě, se kterým byste si mohli hrát, nebo záliba, o které by se dalo mluvit, ale vždy existuje způsob, jak být přátelský. Nedávno jsem byl na obědě s dalším přítelem Lesterem H. Shinglem, prezidentem společnosti Shingle Leather Company z města Camden ve státě New Jersey. Lester je jeden z nejlepších prodejců, kterého jsem kdy potkal. Řekl:

„Před mnoha lety, ještě jako mladý prodejce, jsem měl schůzku s velkým výrobcem ze státu New York, ale nikdy se mi nepodařilo mu něco prodat. Až jednou. Vešel jsem do kanceláře tohoto staršího muže, který byl očividně otrávený. Řekl mi: ‚Je mi líto, ale dnes se vám nemohu věnovat. Odcházím na oběd.‘

Uvědomil jsem si, že bude nutný rychlý a neobvyklý přístup: ‚Vadilo by vám, kdybych šel na oběd s vámi, pane Pittsi?‘ Vypadal dost překvapeně, ale řekl: ‚Jistě, pojdte.‘

Během oběda jsem s ním o byznysu nemluvil. Po návratu do kanceláře jsme uzavřeli malý obchod. Byl to ten úplně první, který jsem s ním uzavřel, ale byl to slibný začátek pro několik dobrých obchodů v následujících letech.“

V květnu roku 1945 jsem byl ve městě Enid ve státě Oklahoma a slyšel o prodeji obuvi, který se jmenoval Dean Niemeyer. Právě položil základy světového rekordu prodejem 105 párů bot za jeden den. Každý ten prodej byl jednotlivý a zákazníci bylo 87 žen a dětí. Byl to muž, se kterým jsem měl zájem si promluvit. Zašel jsem do obchodu, kde pracoval, a zeptal se, jak se mu to podařilo. Řekl: „Je to o přístupu. Zákaznici buď prodáte, nebo neprodáte už jen tím, jaký přístup k ní máte u vchodových dveří.“

Nemohl jsem se dočkat rána, až uvidím, co měl na mysli, a chtěl jsem zažít, jak to uvádí do praxe. Skutečně svoji zákaznici hýčká, aby se cítila jako doma. U dveří ji vítá srdečným úsměvem. Díky Deanovu přirozenému, uvolněnému a nápomocnému chování je zákaznice ráda, že přišla právě sem. *Je chycená dřív, než se posadí.*

Tito tři muži jednoduše použili svůj přístup k zákazníkovi jako první a pravděpodobně nejdůležitější krok při prodávání čehokoli: „Prodej nejdřív sám sebe!“

Zjistil jsem, že můj přístup obvykle určí, kam si mě potenciální zákazník zaškatulkuje. „Příjemce objednávek“ nebo „Poradce“. Pokud je můj přístup správný, tak ve chvíli, kdy se snažím reprezentovat svůj produkt, jsem během rozhovoru pánem situace. Selže-li tento přístup, pánem situace je ten druhý.

Uzavřu tuto kapitolu svou zahajovací řečí, kterou používám. Tato řeč se utvářela během let a stala se neocenitelnou. Mohu-li vám radit, použijte některé její části do vašeho odvětví prodeje.

Já: „Pane Kothe, podle barvy vašich vlasů a očí mi není vaše situace jasnější. Je to, jako kdyby mi měl doktor diagnostikovat chorobu a já přitom odmítl mluvit. Asi by toho doktor pro mě moc neudělal, že ano?“

Pan Kothe (*s úšklebkem*): „Neudělal, je to tak.“

Já: „Pokud mi neprokážete aspoň malý kousek důvěry, jsem ve stejné pozici. Jinými slovy, abych vám mohl ukázat vývoj budoucnosti, který by pro vás něco znamenal, potřeboval bych zodpovědět pár otázek. Nevadilo by vám to?“

Pan Kothe: „Tak do toho, na co se chcete zeptat?“

Já: „Pokud se budu ptát na otázky, na které nebudete chtít odpovédět, neurazím se, rozumím tomu. A pokud se někdo dozví cokoli z toho, co mi tu řeknete, bude to jedině proto, že jste mu to řekl *vy*, ne *já*. Považuji náš rozhovor za přísně důvěrný.“

Dotazník

Zjistil jsem, že se do pokládání otázek dostanu lépe, když počkám, až mi potenciální zákazník odpoví na první otázku. Pak teprve vytáhnu z kapsy dotazník. Činím tak ve chvíli, kdy se na něj dívám a s velkým zájmem poslouchám. Dotazník jsem si sestavil během mnoha let. Je to jen stručný výtah, ale pomáhá mi udělat si celkový obrázek o situaci zákazníka. Také díky tomu získám okamžitou představu o jeho plánech do budoucna. Otázky přelétnu rychle. Trvají 5 až 10 minut, záleží na tom, jak moc se rozpovídá klient.

Zde jsou některé osobní otázky, na které se neváhám zeptat:

Jaký minimální měsíční příjem by potřebovala vaše žena v případě vaší smrti?

Jaký si představujete minimální měsíční příjem v 65 letech?

Jaká je současná hodnota vašeho majetku?

Akcie, závazky, jistiny?

Nemovitosti? (hypotéky)

Hotovost k dispozici?

Jaký je váš roční příjem?

Vaše životní pojištění?

Kolik ročně zaplatíte za pojištění?

Nemusíte se obávat toho, že se budete ptát na stejný druh osobních otázek, které se dají aplikovat přímo na váš případ, pokud na ně připravíte vašeho potenciálního zákazníka zahajovacím proslovem podobným tomu, který jsem nastínil již dříve.

Vrátím dotazník s otázkami do kapsy stejným způsobem, jak jsem ho vytahoval. S úsměvem položím poslední otázku: „Co děláte, když právě nepracujete, pane Kothe? Máte nějaké koníčky?“

Odpověď na tuto otázku je pro mě později velmi cenná. Zatímco na mou otázku odpovídá, vracím dotazník do kapsy. Nikdy potenciálnímu zákazníkovi při prvním rozhovoru dotazník neukazuji. Mezitím jeho zvědavost naroste do takových rozměrů, že se při druhém rozhovoru mé šance zvýší. Když už mám všechny důležité informace pohromadě, odcházím tak rychle, jak je to jen možné. Obvykle řeknu: „Děkuji za důvěru, pane Kothe, promyslím to. Napadlo mě něco, co by pro vás mohlo být cenné, ale nejdřív to musím vypracovat. Zavolám vám a dohodneme si schůzku. Vyhovuje vám to?“ Většinou je odpověď: „Jistě, domluveno.“

Jestli hned domluvit schůzku na určitý den, nebo až později, na to vždy použiji svůj úsudek.

DŮLEŽITÉ:

Tyto dotazníky by měly být založeny ve spisech stejně tak, jako si doktor zakládá záznamy o svých pacientech. Poskytují vám informace o zákazníkovi a postupem času uvidíte i jeho úspěchy. Zjistil jsem, že když tito lidé rostou, chtějí vám o svém úspěchu říct. Vědí totiž, že jste ten pravý člověk, který má o ně upřímný zájem, a že s vámi mohou probrat svoje problémy a podělit se o úspěchy a štěstí.

Nemusíte si úvodní monolog zrovna nabiflovat. Ale věřím tomu, že když si ho napíšete a každý den párkrát přečtete, tak najednou zjistíte, že ho máte v hlavě. Pokud se ho naučíte tímto způsobem, nebude znít nabiflovaně. Dejte svůj proslav přečíst manželce a několikrát ho s ní procvičte, dokud se vám nedostane pod kůži.

Shrnutí

1. Neházejte „těžkým lanem“, házejte „tažným lanem“.
2. Přístup musí být objektivní: musíte umět prodat už úvodní monolog – ne váš produkt, ale váš rozhovor. Jedná se o prodej před prodejem.

Tajemství dojednávání schůzek

Posledních jednatřicet let chodím každý týden ke stejnému holiči. Jmenuje se Ruby Day. Zaměstnal ho strýc jako učedníka, když mu bylo devět. Byl tak malý, že musel stát na stoličce. Rubyho zákazníci si myslí, že je jeden z nejlepších holičů široko daleko. Navíc je stále jako sluníčko.

Navzdory těmto kvalitám nastal i krušný rok a Ruby zažil pěkný sešup. Kšefty se nedařily a finančně na tom byl špatně. Nemohl zaplatit nájem za 4 měsíce a vlastník budovy, kde měl svoji živnost, mu vyhrožoval, že ho vyhodí.

Jedno páteční odpoledne, když mě stříhal, jsem si všiml, že vypadal nějak nemocně. Zajímal jsem se, co se děje, a nakonec se mi svěřil se svou překérní situací. Aby toho nebylo málo, jeho žena právě porodila chlapečka jménem Ruby Jr.

Když jsme mluvili, přišel další zákazník a ptal se, za jak dlouho by mohl mít hotový sestřih. Ruby ho ujišťoval, že to dlouho trvat nebude, zákazník se neochotně posadil a začal si číst časopis.

Řekl jsem mu: „Ruby, a proč vlastně zákazníky neobjednáváte předem?“

„Ale pane Bettgere,“ odpověděl, „to u mě přece nepřipadá v úvahu! Nikdo se neobjednává předem u holiče.“

„Proč ne?“ zeptal jsem se.

„To se hodí spíš pro doktora nebo právníka, ale k holiči se lidé předem objednávat nebudou.“

„Nevidím důvod, proč ne,“ trval jsem na svém, „myslel jsem si to samé o svém byznysu do té doby, než mě jiný prodejce přesvědčil, že to je jediný způsob, jak se dá pracovat. Zákazníkům se vaše práce líbí, Ruby, mají vás rádi, ale neradi čekají. Vsadím se, že ten muž, který tady sedí, by si rád domluvil schůzku na každý týden, je to tak?“

„Jistě!“ přikyvoval zákazník.

On a Ruby se rychle domluvili na pevném datu a čase každý týden.

„No tak vidíte,“ řekl jsem nadšeně, „a zapište si mě na osmou ráno každý pátek.“

Příští den si Ruby pořídil knihu objednávek a začal obvolávat mnohé ze svých

starých zákazníků, kteří u něj nebyli měsíce. Postupem času se jeho kniha objednávek zaplnila do posledního místečka a jeho finanční těžkosti se staly minulostí. Pracuje výhradně formou objednávek už 20 let a zákazníci si na to zvykli. Mají tento způsob rádi, protože jim to ušetří plno času. V současnosti Ruby Day vlastní krásný malý dům a máte z něj pocit, že je to bohatý a šťastný byznysmen.

Vyprávěl jsem tento příběh na kurzech, které jsme s kolegy vedli, když za námi přišel na konci týdne taxikář: „Teď je ze mě konečně byznysmen.“ Zeptal jsem se ho, jak to myslí. A vyprávěl: „Poté, co jsem slyšel vaši úterní přednášku, mě napadlo, že když je holič schopný pracovat na objednávku, mohl bych to zkusit taky. Příští ráno jsem jel pro prezidenta velké společnosti v Glendale, aby stihl vlak. Během jízdy jsem se ho zeptal, jak dlouho bude pryč. Řekl, že se bude ještě týž večer vracet a souhlasil s tím, že ho na nádraží vyzvednu a odvezu domů. Měl radost, že se dostal tak dobře domů a dal mi slušné dýško. Zjistil jsem, že tento výlet podniká každý týden a někdy je pro něj složitě sehnat večer taxi. Domluvili jsme se na konkrétním čase každý týden a mimo to mi řekl o dalších manažerech společnosti, abych se s nimi také domluvil. Když jsem je obvolával, nezapomněl jsem poznamenat, že mě doporučil prezident jejich společnosti. Absolvováním těchto telefonátů jsem sehnal dvě jízdy hned na následující ráno. Koupil jsem knihu objednávek a udělám si seznam *pravidelných* zákazníků stejně tak jako váš holič. Konečně se cítím jako opravdový byznysmen!“

Poradil jsem to samé i svému módnímu stylistovi a většina z jeho zákazníků bez problémů přicházela na objednání.

Všichni tito muži začali používat to, na co jsem přišel a se mnou mnoho dalších v různých odvětvích – lidé *raději* pracují formou objednávek!

1. Šetří mi to čas a pomáhá eliminovat velkou část promarněného času, kterého se všichni obchodníci obávají nejvíc. Stejně tak to šetří čas zákazníka.
2. Tím, že požádáme o domluvení schůzky, dáváme zákazníkovi najevo, že si uvědomujeme cenu jeho času. Instinktivně i on přikládá větší hodnotu času našemu. Když mám domluvenou schůzku, lidé mě lépe vnímají a mají větší respekt k tomu, co říkám.
3. Z každé návštěvy se stane událost. Schůzka je pozvednuta na vyšší úroveň – z podomního prodejce na obchodníka.

Můj spolubydlící Miller Huggins byl v baseballu známý jako skvělý startér, protože se často dostal na metu. Díky tomu uhrál v průměru víc běhů než větší na hráčů. Při prodeji jsem zjistil, že dojednávání schůzek je podobné jako získat metu. Základ úspěšného prodeje spočívá v děláni rozhovorů a tajemství lepšího, pozornějšího a zdvořilejšího rozhovoru je v úspěšném domluvení si schůzek. Schůzky se prodají mnohem jednodušeji než vysavače, knihy, rádia či pojištění.

Když jsem si to uvědomil, ulevilo se mi. Přestal jsem se honit za „homerunem“ a pouze jsem se snažil dostat na první metu.

Když volám někomu, koho znám, zeptám se, jestli bychom se mohli sejít, a ten člověk obvykle bez řečí souhlasí. Ale pokud jde o někoho, koho jsem nikdy neviděl, často se ptá: „Kvůli čemu mě chcete vidět?“

Toto je důležitý moment v přístupu. Naznačím-li, že chci něco prodat, slíznu si to a šance na domluvení schůzky je v troskách. Popravdě mnohdy ani nezjistím, jestli ten člověk potřebuje to, co mu chci nabídnout. Účelem schůzky je debata. I tak si vždycky musím dát pozor, abych nesklouzl do svého prodejního monologu po telefonu. Musím se soustředit na tu jednu jedinou věc: *prodat schůzku.*

Dám vám malý příklad: Nedávno jsem mluvil po telefonu s mužem, který naléтал za byznysem víc než 10 tisíc mil každý měsíc:

Já: „Pane Aley, jmenuji se Bettger, Frank Bettger, jsem kamarád Richarda Flicera. Pamatujete si Dicka?“

Aley: „Ano, pamatuji.“

Já: „Pane Aley, prodávám životní pojištění. Dick navrhoval, že bychom se měli poznat. Víím, že jste zaneprázdněn, ale stačilo by, kdybychom se viděli na 5 minut některý den v týdnu.“

Aley: „Kvůli čemu se se mnou chcete setkat? Kvůli pojištění? Uzavřel jsem pojištění před několika málo týdny.“

Já: „To je v pořádku, pane Aley. Pokud se vám pokusím něco prodat, bude to vaše vina, ne moje. Mohli bychom se sejít na pár minut zítra ráno kolem deváté?“

Aley: „Na půl desátou mám už domluvenou schůzku.“

Já: „Pokud naše schůzka bude trvat déle než 5 minut, bude to vaše vina, ne moje.“

Aley: „Dobře, mám čas maximálně do 9:15.“

Já: „Děkuji vám, budu tam.“

Příští ráno jsme si potřásali rukama v jeho kanceláři, já vytáhl hodinky a řekl: „V 9:30 máte další schůzku, máme tedy přesně 5 minut.“

Svoje otázky jsem prolétl tak rychle, jak bylo jen možné. Když uběhlo 5 minut, řekl jsem: „Mých 5 minut je pryč. Je zde něco, co byste mi chtěl říct, pane Aley?“ Pan Aley mi dalších 10 minut vyprávěl o tom, co jsem o něm potřeboval vědět.

Mnoho lidí mě zdrželo až hodinu, nad mých 5 minut. Vyprávěli mi o sobě, ale moje chyba to nebyla, mohli si za to sami!

Znám mnoho úspěšných prodejců, kteří když navštěvují své pravidelné zákazníky, nepracují podle předem domluvených schůzek. Ale když se těchto prodej-

ců ptám, zjišťuji, že mají určité dny, kdy zákazníka navštěvují. Mají určený den a hodinu. Jinými slovy jsou *očekáváni*.

„Zákazníci za vámi do kanceláře nepřijdou!“ Tuto větu jsme mívali napsanou velkým písmem na zdi v kanceláři. Vždycky jsem tomu věřil až do chvíle, kdy jsem slyšel na jednom z mítinků mluvit Harryho Wrighta, úspěšného prodejce z Chicaga. Harry zjistil, že do kanceláře přijdou! „V kanceláři uzavřu 65 % obchodů,“ řekl, „já vždy navrhuji pro schůzky vlastní kancelář s vysvětlením, že nás nikdo nebude rušit a obchod uzavřeme ke spokojenosti obou stran.“

Nejdříve jsem se toho bál, ale nakonec jsem s překvapením zjistil, že mnoho zákazníků tento způsob preferuje. Přijdou-li do mé kanceláře, nikdy nedovolím, aby nás někdo rušil. Když náhodou zazvoní telefon, reaguji takto:

„Dobrý den, Vernone. Mohu vám zavolat za 20 minut? Někoho tu mám a nechci, aby čekal. Děkuji, zavolám.“ Pak zavěším a požádám sekretářku, aby nepřepojovala hovory, dokud tu mám pana Thomase. Na návštěvu to vždycky zabere a potěší ji to.

Když se má k odchodu, ale moc nespěchá, představím ho v kanceláři všem, kdo mi pomáhají nebo mi budou pomáhat s jeho případem, až se stane klientem.

Znám mnoho obchodníků, kteří to berou jako skvělou příležitost provést své zákazníky kancelářemi nebo provozem a ukázat jim, jak se vyrábí jejich zboží.

Lidé, se kterými je těžké dojednat si schůzku

Praxe zlepšuje techniku dojednávání schůzek. Samozřejmě existují lidé, se kterými je dojednání schůzky zhoła nemožné. Nicméně – přišel jsem na to, že v případě, že se k nim dostanu, jsou těmi *nejlepšími* zákazníky. Pokud jsem dostatečně zdvořilý, nevadí jim moje vytrvalost. Zde je pár otázek, které používám, a nápady, které mi pomáhají:

1. „Pane Browne, kdy se vám nejvíce hodí se sejt? Brzy ráno nebo později odpoledne?“
„Co je pro vás lepší? Začátek týdne nebo ke konci týdne?“
„Můžeme se dnes večer sejt?“
2. „Kdy chodíte na oběd? Nemohli bychom jíst některý den společně? Pooobědváte se mnou zítra v Union League, řekněme kolem dvanácté nebo půl jedné?“
3. Pokud ho velmi tlačí čas, ale je nakloněn schůzce, někdy se zeptám: „Máte ve městě auto?“ Pokud řekne „ne“, nabídnu mu odvoz a řeknu: „Budeme si tak moci na pár minut promluvit.“

4. Překvapilo mě, kolik lidí, kteří si nechtějí přesné datum schůzky domluvit, s ní nakonec souhlasí, když zavolám v dostatečném předstihu. Například v pátek ráno, když si dělám rozvrh práce na příští týden, zavolám a řeknu: „Pane Jonesi, pojedu kolem vás příští středu, můžu se zastavit?“ Často souhlasí. Pak se ho zeptám, jestli je lepší ráno nebo odpoledne. Někdy si sám určí hodinu.

Pokud vyzkouším všechno a přesto vidím neochotu spolupracovat, jdu od toho.

Některé z nejlepších kontaktů, které jsem kdy navázal, byli klienti, se kterými bylo extrémně složité domluvit si schůzku. Pro ilustraci: Doporučili mi jméno známého inženýra ve Filadelfii. Když jsem mu několikrát volal, bylo mi řečeno, že je ve své kanceláři jen zřídka, většinou pouze mezi 7:00 až 7:30 ráno.

Příští den jsem přišel do jeho kanceláře v 7 ráno. Venku mrzlo a byla tma. Inženýr si prohlížel nějaké dopisy na stole. Najednou vzal svůj kufřík a minul mě, aniž si mě všiml. Následoval jsem ho k jeho autu. Když otvíral kufr, podíval se na mě a řekl: „O čem jste se mnou chtěl mluvit?“

„O vás,“ řekl jsem.

„Nemám čas se dnes s kýmkoliv vybavovat.“

„Kam dnes ráno jedete?“ zeptal jsem se.

„Collingswood v New Jersey,“ odpověděl.

„Dovolte mi, abych vás odvezl svým autem,“ navrhoval jsem.

„Ne, mám ve svém autě plno věcí, které budu potřebovat,“ odpověděl.

„Nevadilo by vám, kdybych jel se vámi?“ zeptal jsem se, „ušetří vám to čas.“

„Jak se dostanete zpátky?“ zeptal se, „budu pokračovat do Wilmingtonu v Delaware.“

„To není problém, jak se dostanu zpátky, to nechte na mně,“ ujistil jsem ho.

„Tak pojdte, nasedněte,“ pousmál se.

Neznal ani moje jméno, nevěděl, o čem s ním chci mluvit, ale ve Wilmingtonu jsem ho opustil a vrátil se domů do Filadelfie půlnočním vlakem a s podepsanou smlouvou.

Jezdil jsem do Baltimoru, Washingtonu a New Yorku s lidmi, se kterými by nebylo možné si jinak domluvit schůzku.

Důležité věci, které jsem se naučil o telefonování

Zvykl jsem si po kapsách nosit drobáky, abych mohl kdykoli a kdekoli použít telefonní budku. Často jsem vycházel z vlastní kanceláře a šel do jedné na rohu, protože v kanceláři mě soustavně někdo rušil.

Poté, co jsem si vytyčil páteční ráno na plánování, obvolával jsem většinu lidí,

kteřé jsem měl v úmyslu navštívít příští týden. Bylo úžasné, když jsem si mohl rozplánovat schůzky dopředu.

Dost dlouho mi trvalo, než jsem se naučil nebát se zanechat zprávu klientovi nebo potenciálnímu zákazníkovi, aby mi zavolal zpátky. Poté, co jsem mu několikrát volal a nezastihl ho, nabyl dojmu, že ho sháním kvůli něčemu, co potřebuji *já*. Přišel jsem na to, že zanechání zprávy, aby mi zavolal, v něm vyvolalo dojem, že mám něco, co potřebuje *on*. Něco, co je důležité pro *něj*.

Když jsem rozpoznal důležitost toho, že musím nejdřív prodat schůzku, byl jsem schopen domluvit rozhovory, které jsem pak daleko lépe zvládal.

Dovolte mi zopakovat pravidlo, jež jsem se učil několik let:

V první řadě – prodejte termín *schůzky*.

Ve druhé – prodejte produkt.

Jak jsem se naučil přechytračit sekretářky a spojovatelky

Minulý týden jsem vyslechl skvělou přednášku na téma „Jak se chovat k sekretářkám a spojovatelkám“. Zrovna jsem měl pravidelný oběd v Union League s týmem, když nám jeden z přítomných u stolu, Donald E. Lindsay, prezident Murlin Manufacturing Company ve Filadelfii, vyprávěl příběh.

„Jeden prodejce přišel dnes ráno do naší továrny a ptal se, jestli by se mohl setkat s panem Lindsayem. Vyšla moje sekretářka a zeptala se, jestli má s panem Lindsayem domluvenou schůzku. ‚Ne,‘ řekl, ‚nemám domluvenou schůzku, ale mám pro něj informace, které by ho mohly zajímat.‘ Moje sekretářka se ho zeptala na jméno a koho že zastupuje. Svě jméno jí řekl a dál jen uvedl, že se jedná o soukromou záležitost. Řekla mu: ‚Jsem osobní sekretářka pana Lindsaye. Pokud se jedná o něco osobního, mohla bych se o to postarat já. Pan Lindsay je momentálně velmi zaneprázdněn.‘

„Je to *soukromá* záležitost,‘ trval na svém muž, ‚raději bych o tom mluvil přímo s panem Lindsayem.‘“

„V tu chvíli,“ vysvětlil nám Don, „jsem byl v zadní části továrny. Měl jsem špinavé ruce, protože jsem pracoval se dvěma mechaniky, kteří měli s něčím problém. Umyl jsem si ruce a šel dopředu do kanceláře.“

Toho chlapíka jsem neznal, ale představil se mi, potrásli jsme si rukama a požádal mě, jestli bychom nemohli jít na 5 minut do mé kanceláře. Zeptal jsem se ho: ‚V jaké záležitosti jdete?‘ Řekl: ‚Je to velmi osobní, pane Lindsay, ale během pár minut vám to povím.‘

Odešli jsme spolu do kanceláře a muž řekl: ‚Pane Lindsay, vyvinuli jsme nový systém dozoru nad daněmi, který by vám mohl ušetřit značnou částku peněz. Tato služba není nijak zpoplatněna. Jediné, co potřebujeme, jsou nějaké informace o vás, se kterými budeme zacházet přísně důvěrně.‘

Vytáhl dotazník a začal mi klást otázky. Řekl jsem: „Moment, moment, vy mi chcete něco prodat? O co jde? Koho vlastně zastupujete?“

„Omlouvám se, pane Lindsay,“ řekl, „ale...“

„Tak ještě jednou – jakou společnost zastupujete?“ chtěl jsem vědět.

„A.B.C. Insurance Company. Já...“

„*Vypadněte!*“ zařval. „Dostal jste se ke mě na základě lsti a pokud odtud okamžitě nevypadnete, osobně vás vyhodím!“

Don Lindsay byl jako student členem zápasnického týmu na pensylvánské univerzitě. Smáli jsme se na celé kolo, protože jak známe Dona, bylo nám jasné, že moc dobře ví, *jak* se prodejci vyhazují! Jak vyprávěl svůj příběh, tak okamžitě zrudnul a bylo jasné, že prodejce udělal moc dobře, když zmizel.

Don sice řekl, že prodejce měl velmi dobré vystupování a velmi dobře mluvil, ale pojďme si zanalyzovat jeho přístup:

1. Neměl schůzku domluvenou. Odchytil pana Lindsaye v nevhodnou dobu, což se stává často, když nejste očekáváni.
2. Řekl sice sekretářce své jméno, což ale nic nenaznačilo, protože otázce „koho zastupujete?“ se vyhnul. To vždycky vyvolá podezření.
3. Když mu sekretářka řekla, že pan Lindsay je zaneprázdněn, naznačil, že jí nevěří – což se jí samozřejmě dotklo.
4. Dovnitř se dostal *lstí*. Přišel o veškerou příležitost se do továrny někdy vrátit. I přesto, že zastupoval dobrou společnost, ztížil situaci *kterémukoli* z dalších jejích zástupců, aby mohli uzavřít v této továrně pojistky.

Zkušenost se získáváním zaneprázdněných potenciálních zákazníků mě naučila, že se vyplatí použít selský rozum daleko víc než chytračení a triky. Mnoho prodejců si neuvědomuje, že sekretářka může být pro ně důležitá. V mnohých případech tahá za nitky ona. Naučil jsem se, že pokud chci vidět nějakého důležitého člověka, jsem plně v rukou jeho sekretářky. Obvykle mi právě ona pomůže dostat se ke kýženému cíli. Koneckonců je jasné, že právě sekretářka má pod palcem jeho čas, co se týká schůzek. Máme-li co do činění se sekretářkou, máme co do činění se zákaznickovou „pravou rukou“. Zjistil jsem, že mnohem lépe mířím na cíl, když ve mě v prvé řadě získá důvěru sekretářka. Musím ale být hodně upřímný, srdečný a projevovat jí dostatečný respekt.

Na začátku se snažím zjistit od někoho v kanceláři její jméno a tím mám možnost ji oslovit osobně. I do svých záznamů si jméno sekretářky zapisuju, abych ho nezapomněl. Když později volám, abych si domluvil schůzku, obvykle řeknu: „Dobrý den, slečno Malletsová! Jsem Frank Bettger a mám malou prosbu. Vám se určitě podaří vmáčknot mě na 20 minut dnes nebo některý den v tomto týdnu do nabitého programu pana Hawshawa?“

Je mi jasné, že mnoho sekretářek a recepčních má pocit, že je jejich povinností se prodejců co nejrychleji zbavovat. Nepovažuji podvod nebo lest za dobrý způsob, jak s nimi jednat. Chytrý muž s dominantní osobností může obejít sekretářku a neříct účel své návštěvy; takovému prodejci, který má dostatečně pevné nervy a výmluvnost, se to může čas od času podařit. Ale věřím, že nejlepší způsob, jak „přechytračit“ sekretářky a spojovatelky, je nikdy to nezkoušet!

Nápad, který mě dostal do „první ligy“

Překvapilo mě zjištění, kolik nápadů, které jsem použil při prodeji, jsem se naučil v baseballu. Když jsem hrál s týmem Greenville z Jižní Karolíny, tak mi manažer Tommy Stouch jednou řekl: „Franku, když se jen jednou jedinkrát trefíš do míčku, tak se o tebe budou přetahovat velké kluby z první ligy...“

„Existuje způsob, jak se naučit trefovat?“ zeptal jsem se.

„Jesse Burkett nebyl o nic lepší než ty,“ prohlásil Tom, „ale i tak se stal jedním z největších pálkařů v historii baseballu!“

„Jak to dokázal?“ zeptal jsem se pochybovačně.

„Burkett si umínil, že se prostě naučí, *jak* odpálit,“ řekl Tommy, „takže každé ráno chodil na hřiště a odpáčil 300 míčků. Zaplatil pár drobáků několika klukům, aby mu míčky chytali. Jesse se nepokoušel do míčku udeřit, ale trénoval volný a lehký švih do té doby, dokud nebylo načasování perfektní.“

Ten příběh zněl až příliš dobře, musel jsem se o tom přesvědčit, tak jsem vyhledal záznamy: pouze *dva* hráči se dostali přes hranici 400 odpalů za jednu sezónu. Jeden z nich se jmenoval Lajoie a ten druhý byl Jesse Burkett!

Ta myšlenka mě nadchla. Pokoušel jsem se přemluvit některé hráče v týmu, aby to se mnou vyzkoušeli, ale tvrdili, že jsem se zbláznil. Trénink v místních podmínkách na horkém jižním sluníčku, ať už dopoledne nebo odpoledne, by prý nikdo nevydržel. Můj spolubydlící Ivy (Reds) Wingo, chytač z Norcross v Georgii, řekl, že by to rád vyzkoušel. Přemluvili jsme několik kluků, kteří si rádi vydělali pár drobných, a chodili jsme každé ráno na hřiště dřív, než bylo horko. S Redsem jsme si každý dali 300 míčků.

Někdy jsme si dost mákli, ale nijak nám to neublížilo a moc jsme se bavili.

To léto nás s Redsem prodali do St. Louis Cardinals.

Co to má společného s prodáváním? Deset let potom, co jsem skončil s baseballlem a pár let prodával, přišel do firmy v Atlantě Jižan jménem Fred Hagen.

Fred byl milionový chlap a měl úžasný úsměv, ale své zkušenosti sbíral jen mezi farmáři na jihu a nyní se musel naučit nové prodejní monology. Cvičil si je na mně.

Byl to ten samý nápad, na který jsem přišel v baseballu. Fredovi jsem vyprávěl příběh pálnkaře Jesse Burketta a o nás s Redsem, jak jsme denně ráno odpalovali 300 míčků. Freda ten nápad nadchl a trval na tom, abych mu odříkal *své* prodejní monology. Vzájemně jsme si své proslovy předváděli, dokud jsme si je nezapamatovali a nedostaly se nám pod kůži. Najednou jsem cítil, že své proslovy skvěle umím a nejraději bych je odříkal každému na potkání! A výsledek? Příbylo mi zákazníků. Často je pravým důvodem toho, že přestane prodejce dělat dostatek návštěv, to, že ztratil zájem a nadšení pro svůj vlastní prodejní monolog.

Jeden novinář si po šestapadesátém představení Hamleta vyhledal v zákulisí Johna Barrymora. Musel čekat hodinu a půl do konce zkoušky. Když se nakonec tento skvělý herec ukázal, novinář řekl: „Pane Barrymore, jsem překvapený, že po šestapadesáti odehraných představeních na Broadwayi ještě potřebujete zkoušet. Proč, když jste považován za nejlepšího představitele Hamleta všech dob a za velkého génia na pódiu?“ Barrymore se rozesmál: „Poslouchejte,“ řekl, „chcete vědět pravdu? Pět měsíců, každý den devět hodin čtu a znovu pročítám a neustále piluji svůj part. Myslel jsem, že to nikdy nedostanu do hlavy, několikrát jsem s tím chtěl seknout. Myslel jsem, že jsem se minul povoláním a herectví byla ta největší chyba. Ano, před rokem jsem toho chtěl *nechat* a nyní mě nazývají géniem. Není to směšné?“

Když jsem tento příběh četl, zrovna se mi nedařilo. Donutilo mě to požádat našeho manažera, zda bych se nemohl pokusit před naší agenturou demonstrovat úspěšný prodej. Z toho, jak se na mě podíval, jsem usoudil, že ho o to nikdy nikdo nepožádal. Stal jsem se středem pozornosti. Trénoval jsem a trénoval. Jak se můj proslov zlepšoval, ještě jsem přitvrdil a o to víc vzrostlo moje nadšení. Jak jsem se snažil řeč vyšperkovat, přišel další nový nápad. Krátce poté, co jsem udělal demonstraci, uzavřel jsem obrovskou pojistku, které bych nikdy nedosáhl, nebýt těchto tréninků. Pokaždé, když mě žádali, abych předvedl před skupinou prodejní rozhovor, bylo to mnohem víc k užítku mně než mémú publiku. Domnívám se, že je to hrdost, co mě nutí se připravit a trénovat tak dlouho, dokud necítím, že jsem připraven.

Nedlouho před svou smrtí pan Knute Rockne, slavný fotbalový trenér Notre Dame, promluvil v jedné z největších obchodních organizací v zemi. Je to jeden z nejpraktičtějších a nejinspirativnějších proslovů na téma „prodej“, které jsem kdy četl. Tady je to hlavní:

V Notre Dame máme bandu tří set chlapíků, ať už jde o veterány nebo nováčky. Neustále trénují základní principy a nepoleví, nepoleví a nepoleví, dokud se jim nedostanou do krve a nestanou se pro ně naprosto přirozenými a samozřejmými, stejně jako dýchání. Mají-li se rozhodnout k akci během hry, nemusí se zastavit a přemýšlet nad tím, jaký je další krok. Stejně principy z fotbalu se dají aplikovat na *prodej*. Pokud se chcete stát hvězdou v prodeji, musíte znát *základní principy*. Podstata vaší práce musí být ve vaší mysli zakořeněná a musí být vaší součástí. Zapamatujte si základní principy natolik, že nebude záležet na tom, jestli se potenciální zákazník cuká, zda uzavřít smlouvu, nebo ne. Přesvědčíte ho, aby se vrátil na správnou cestu, aniž si uvědomíte, že k tomu došlo. Tato dokonalost se nedá vybudovat tím, že budete koukat do zrcadla a gratulovat vaší společnosti, že vás přijala. Musíte *cvičit, cvičit a cvičit!*

To je přesně to, co uchránilo Johna Barrymora před tím, aby s herectvím seknul, a pomohlo mu, aby se stal nejuznávanějším představitelem Hamleta své doby.

To je to, co udělalo z nešikovného pálkaře Jesse Burketta jednoho z nesmrtelných v baseballu! Dosáhnout 400 míčků za jednu sezónu byli v mé době schopni pouze *čtyři* hráči – Ty Cobb, Rogers Hornsby, Lajoie a Burkett.

Ano, toto je přesně ten nápad, který mi pomohl dostat se od amatérů k profesionálům – jak v baseballu, tak v prodeji.

Shrnutí

1. Nejlepší doba, kdy si připravit novou obchodní řeč, je hned poté, co jste jednu ukončili. Všechno, co jste měli říct, a všechno, co jste říct neměli, máte v čerstvé paměti. Okamžitě si to zapište!
2. Napište si svou řeč slovo od slova a neustále ji vylepšujte. Čtěte si ji znova a znova, dokud si věty nezapamatujete, ale nebíflujte se. Vyzkoušejte si ji na své vlastní ženě – pokud je řeč špatná, řekne vám to. Předložte svůj prodejní monolog svému manažerovi, také nějakému kolegovi a neustále upravujte a konzultujte, dokud řeč nebude perfektní.
3. Knute Rockne řekl: „Cvičit...cvičit...cvičit....“

Jak zapojit zákazníka, aby vám pomohl s prodejem

Existuje jedno čínské přísloví, které říká: „Jedna názorná ukázkou vydá za tisíc slov.“ Naučil jsem se dobré pravidlo – nikdy *neříkat* nic, na co nemůžete uvést názornou ukázkou. A ještě lépe: nikdy nepředvádějte názorný příklad sám, pokud můžete využít potenciálního zákazníka. Když to jde, zapojte ho do akce. Jinými slovy: *nechte zákazníka, aby vám s uzavřením prodeje pomohl.*

Pojďme si uvést pár příkladů, jak názorná ukázkou pomohla s prodejem:

1. Společnosti jako General Electric se roky snažily přesvědčit školní rady o nutnosti nového osvětlení ve třídách. Organizovaly se obrovské konference..., řekly se tisíce slov... a výsledek? *Nulový!* A najednou jeden prodejce přišel s nápadem – provést názornou ukázkou. Stál před školní radou jednoho města a nad hlavou držel ocelovou tyč. Držel ji za oba konce a trochu ji ohnul, když říkal: „Pánové, můžu ji ohnout a ona se vždy vymrští zpátky, *tyč se zpátky narovná*, ale pokud bych ji ohnul příliš, zničím ji a zpátky se nikdy nenarovná.“ (*Když ocelovou tyč ohne přespříliš, uprostřed jemně praskne a ztratí svou pružnost.*) „To samé se děje ve třídách s očima malých dětí. Takové napínání očí vydrží po určitou dobu, ale pokud se to přežene, dětský zrak se *permanently* poškodí!“

A výsledek? Peníze se vybraly a nové osvětlení se okamžitě nainstalovalo!

2. Pojďme se podívat na něco tak obyčejného, jako je stará dobrá sirka. Tato malinkatá věc přispěla k rozšíření jedné značky ledničky, dnes známé po celé zemi: Prodejce před zákazníkem držel zapálenou sirku a řekl: „Paní Hootnannyová, naše lednička je naprosto tichá. Nenadělá větší hluk než tato hořící sirka.“

3. Mnozí prodejci považují za důležité poskytnout zákazníkovi čas od času čísla. Zjistil jsem, že je mnohem efektivnější, když si je zákazník vypočítá sám. Řeknu pouze: „Pane Henze, napište si, prosím, tato čísla!“ Zvýšíme jeho pozornost a zájem a daleko víc se soustředí. V tu chvíli vše lépe pochopí, protože se utvrdí svými výpočty. Jinými slovy – vlastní aktivita zákazníka motivuje. A v závěru nechám zákazníka vše dokončit. Říkám: „Pane Henze, teď sečtěte, prosím, tato čísla.“ Poté závěr několika slovy shrnu: za první... za druhé... za třetí... za čtvrté..., což je přirozené vyústění. A zákazník mi k uzavření prodeje pomohl *sám!*

4. Na obchodní škole v Portlandu v Oregonu jsem měl pro sešlost drogistů přednášku. Velkoobchodník s vlněnými látkami mě viděl, jak předvádím „zákazníkoví“ nový typ kartáčku na zuby. Dal jsem mu do ruky lupu a podal mu kromě *nového* kartáčku také běžný typ. „Podívejte se na tyto kartáčky pod lupou a všimněte si rozdílu.“ Tento obchodník ztrácel vůči konkurenci proto, že oni prodávali o třídu levnější druh látek. Nebyl schopen přesvědčit zákazníky, že lepší kvalita je ekonomičtější. Rozhodl se proto vyzkoušet používání kapesní lupy stejným způsobem, jako já to předvedl se zubními kartáčky. „Byl jsem překvapen,“ řekl mi později, „jak byli zákazníci ochotni přiznat rozdíl v kvalitě. Prodeje se zvýšily téměř okamžitě.“

5. Módní stylistka z New Yorku mi řekl, že zvýšil prodej pánské konfekce o 40 % tím, že začal promítat ve své výloze krátký film. Ukazoval špatně oblečeného ošuntělého muže, kterého v každé práci odmítali. Další herec byl dobře oblečený muž a práci sehnal hned. Filmek končil větou: *Kvalitní oblek je dobrá investice.*

6. Můj přítel, skvělý zubař, doktor Oliver R. Campbell z Filadelfie zjistil, jak důležitá je názorná ukázka. Rentgenuje zuby svých pacientů a promítá je na zeď své ordinace. Pacient sedí a dívá se na své zuby a dásně. Doktor Campbell říkal, že zkoušel kdeso, aby přesvědčil své pacienty, jak je důležité starat se o své zuby dřív, než bude pozdě. Zabrala až tato názorná ukázka.

7. Tady je názorná ukázka, která zabrala v mém oboru. Používám ji, abych zákazníkům znázornil statistiky. Zjistil jsem, že to funguje hlavně na bohaté lidi. Položím před člověka na stůl černé pero, vedle něj nablýskaný čtvrták a naproti stříbrný deseták. Zeptám se: „Víte, co to je?“ Odpověď většinou zní: „Ne, to nevím!“ Usměji se a řeknu: „Pero jste vy, až zemřete, nablýskaný čtvrt-

ták představuje majetek, který máte teď, a deseták je všechno, co zbude vaší ženě a dětem, když vaši vykonavatelé závěti zaplatí daně a další náklady.“ Pak ještě dodám: „Pane Mehrere, dovolte mi položit vám jednu otázku. Předpokládejme, že jste před měsícem zemřel a nyní jsme vy a já vykonavatelé závěti. Tři pětiny majetku musíme přeměnit na hotovost, abychom zaplatili daně. Jak to uděláme?“ Pak nechám mluvit *jeho!*

V posledních letech se udělaly velké kroky v předvádění názorných ukázek. Je to sázka na jistotu v prodávání vašich nápadů. Děláte vše, co je ve vašich silách?

Shrnutí

„Jedna názorná ukázka vydá za tisíc slov.“ Pokud je to možné, nechte zákazníka, aby názornou ukázkou provedl. Nechte ho, aby vám s prodejem pomohl.

Jak najít nové zákazníky a z těch stávajících udělat nadšené propagátory

Nedávno jsem se pokoušel přijít na to, kolik aut jsem si za svůj život koupil. Byl jsem překvapen – přibližně třiatřicet aut.

Dovolte mi, abych vám položil jednu otázku: Kolik různých prodejců myslíte, že mi prodalo těchto třiatřicet aut? Přesně třicet tři! Není to zvláštní? Pokud vím, ani jeden z těchto prodejců mi nezkoušel znovu zavolat. Tito chlapíci vypadali, že o mě mají nesmírný zájem – tedy, do chvíle, než jsem koupil. Ale ne tak velký, aby poté zvedli telefon a zeptali se mě, zda je všechno v pořádku. Jakmile jsem zaplatil a oni si vypočítali provizi, měl jsem pocit, jako by zmizeli z povrchu zemského.

Je to neobvyklé? Otázku, jestli někdo zažil podobnou situaci, jsem položil více než patnácti tisícům lidí v publiku po celé zemi a víc než polovina zvedla okamžitě ruku.

Dokazuje to, že prodej aut je jiný, než ostatní odvětví prodeje? Vyplatí se prodejci, když zapomene na zákazníka a zaměří se pouze na nové kupce? Tady je věta, kterou jedna firma svým prodejcům určila jako motto: *Nikdy nezapomeňte na zákazníka a nikdy nepřipusťte, aby zákazník zapomněl na vás.*

Trefa! Byla to firma prodávající auta – Chevrolet Motor Company. Díky tomuto motto se tato společnost dostala – v porovnání s ostatními firmami na světě – na první místo v prodeji aut. Z dostupných záznamů je zřejmé, že tam zůstali 13 let.

Mějte rád zákazníkův majetek

Asi se nic nestane, když řeknu, že všichni, kteří si něco kupují, mají rádi zdvořilost, pozornost a servis; diskutováním o těchto věcech nebudeme ztrácet čas. Buďme upřímní – posuďme to z naprosto sobeckého úhlu pohledu.

Dívám-li se zpětně na svoji kariéru v prodeji, nejvíc lituji toho, že jsem nestrávil dvojnásobek času návštěvami, zkoumáním, studováním a plněním tužeb

zákazníka. Myslím to naprosto doslova a ze srdce. Mohu vám poskytnout stovky příkladů z mých záznamů, kde jsem mohl vydělat mnohem víc peněz bez práce, bez nervů a s daleko větší radostí.

Kdybych mohl svou kariéru začít znovu, přijal bych za své motto a pověšil si ho na zeď nad můj pracovní stůl: *Nikdy nezapomeňte na zákazníka a nikdy nepřipusťte, aby zákazník zapomněl na vás.*

Před lety jsem si koupil větší dům. Neuvěřitelně jsem si ho zamiloval, ale stál tolik, že když jsme uzavírali smlouvu, neustále ve mně hlodaly obavy, jestli jsem neudělal chybu. Za dva nebo tři týdny po tom, co jsem se do nového domu přestěhoval, mi zavolal realitní makléř a ptal se, jestli by mohl přijet. Byla sobota ráno. Dorazil a já umíral zvědavostí, o co jde. Posadil se a gratuloval mi, jak jsem byl prozíravý, že jsem si vybral tento dům. Řekl mi o tomto místě plno věcí i zajímavou historii okolí. Šli jsme se projít kolem, ukazoval mi různé nádherné domy a říkal jména vlastníků. Někteří z nich byli známí prominenti. Byl jsem docela hrdý, do jaké jsem se dostal společnosti. Tento prodejce teď projevil mnohem víc entuziasmu a obdivu k mému domu, než když se mi ho snažil prodat. Chválil ho a nemohl být snad nadšenější, když mluvil o *mém majetku*.

Jeho návštěva mě utvrdila, že jsem nechybil. Udělal mi radost a byl jsem mu vděčný. Popravdě řečeno, to dopoledne jsem si tohoto člověka oblíbil a náš vztah přerostl ve víc než kupec versus prodejce. Stali jsme se přáteli.

Strávil se mnou jako se zákazníkem celé dopoledne, zatímco mohl hledat jiného potenciálního zákazníka. Nicméně o týden později jsem mu zavolal a dal mu jméno kamaráda, který projevil zájem o koupi jednoho domu blízko mého. Můj přítel ten dům sice nekoupil, ale zakrátko mu realitní makléř našel ten správný dům a smlouvu uzavřeli.

Jeden večer jsem na přednášce ve městě St. Peterburg na Floridě mluvil na toto téma. Následující den ke mně přišel člověk z publika a vyprávěl mi příběh:

„Dnes dopoledne ke mně přišla do obchodu starší dáma a dívala se na krásnou diamantovou sponu. Dlouho přemýšlela, nakonec vypsala šek a koupila. Při balení jsem pomyslel na to, jak jste mluvil o tom, jak ‚mít rád zákazníkův majetek‘. Podával jsem jí balíček a dělal možná až zbytečný povyk, jak jsem šperk vychvaloval. Řekl jsem jí, jak jsem tu věcíčku miloval a že ten diamant byl jeden z nejkrásnějších kousků, jaký jsme kdy v obchodě měli. Přišel z jižní Afriky, z jednoho z největších a nejznámějších dolů na světě. Popřál jsem jí ještě mnoho let ve zdraví, aby mohla ten šperk dlouho nosit a užít si ho.“

„Víte, pane Bettgere,“ řekla, „zadržovala slzy, když říkala, jakou jsem jí udělal radost. Začala se obávat, zda nedělá s tak drahou koupí chybu. Vrtalo jí hlavou, jestli se nezbláznila, utratit pro sebe tolik peněz jen kvůli kousku krásy. Vyprovoďil jsem ji

ke dveřím, srdečně jí poděkoval a řekl, že je kdykoli v mém obchodě vítána. Během hodiny byla stará dáma zpátky a přivedla přítelkyni, která s ní bydlela v hotelu. Představila mě, jako bych byl její vlastní syn, a ptala se, jestli je mohu po obchodě provést. Druhá dáma si sice tak drahý šperk nekoupila, *přesto* jsem s ní obchod udělal. Když jsem je vyprovázal ke dveřím, věděl jsem, že mám dvě nové, dobré zákaznice.“

Nikdy nevíte, na koho kdy narazíte. Před lety přišla do jednoho obchodního domu jednoduše oděná stará dáma. Prodáváči si jí moc nevšímali, až na jednoho mladého, který se jí věnoval a nejen že na ni zdvořile čekal, ale pomohl jí s taškami k východu. Viděl, že prší, rozevřel deštník a doprovodil ji až na roh, kde jí pomohl do trolejbusu. Po několika dnech dostal ředitel obchodního domu dopis od ocelového magnáta Andrewa Carnegieho, který jim děkoval za péči a zdvořilost, kterou věnovali jeho matce. K dopisu byla přiložena objednávka: na veškeré vybavení jeho nově postaveného domu.

Chcete vědět, co se stalo s tím mladým prodáváčem, který byl tak laskavý na zákazníka? Dnes je z něj ředitel velkého obchodního domu ve městě na východním pobřeží.

Nedávno jsem se ptal pana J. J. Pococka z Filadelfie, který je jeden z největších distributorů ledniček: „Jaký je váš největší zdroj pro nové obchody?“ Pan Pocock odpověděl jediným slovem: „Zákazníci.“ Pak významně a s důrazem, na který nikdy nezapomenu, dodal: „Zákazníci jsou nejlepším zdrojem nového byznysu – nových zákazníků!“

Zeptal jsem se ho, proč tomu tak je: „Noví zákazníci jsou plni nadšení a jsou šťastni z nového nákupu. Jsou vzrušení a pyšní, nemohou se dočkat, až o tom řeknou přátelům a sousedům. Naši prodejci hned za týden po instalaci všech elektrospotřebičů dělají zdvořilostní návštěvy, aby zjistili, zda je vše v pořádku. Nabízí pomoc, službu a poskytují rady. U nových zákazníků máte mnohem lepší šanci na další zisky než u kohokoli jiného.“ Podložil svá tvrzení tolika fakty, že jsem musel vyzkoušet, zda by to fungovalo i v mém odvětví. Je to jako kouzlo, funguje vždycky. Nikdy neselhalo.

Pan Pocock mi vyprávěl o průzkumech, které jejich společnost dělala v několika částech země. Výsledky byly stále stejné. Například v jednom městě na Středozápadě se dotazovali 55 kupujících a zjistilo se, že prodejci dělali zdvořilostní návštěvy pouze u sedmnácti z nich. Osm z těch sedmnácti poskytlo prodejcům jména dalších potenciálních zákazníků, které prodejci navštívili a uzavřeli s nimi obchod v hodnotě 1 500 dolarů. Pouhá zdvořilost okamžitě vyprodukovala nový byznys. Ale poslouchejte tohle: *Pokud by bylo znovu navštíveno všech 55 zákazníků, co by se stalo? Počítejte: \$1500 : 17 návštěv = \$90 za návštěvu x 55 = \$4900!*

Pan Pocock řekl: „Zkušenost mě naučila: *Když zákazníkovi něco prodáváte, nezapomeňte na něj!*“

Je tu další fakt, o který se se mnou podělil: „Víc než polovina kupujících,

kterých se dotazujeme, nám říká, že je na naše výrobky upozornil soused nebo příbuzný.“ Poslední věc, kterou mi pan Pocock řekl, byla: „Pokud se o své zákazníky staráte, postarají se oni o vás.“

Po mnoho let jsem sebou nosil v kapse jeden dopis, jehož užitečnost se mi mnohokrát osvědčila. S menší úpravou se vám možná bude hodit:

Milý Bille,

rád bych, abys poznal Franka Bettgera. Podle mého názoru je jedním z nejkvalifikovanějších a nejschopnějších odborníků na životní pojištění ve Filadelfii. Má moji plnou důvěru a zařídil jsem se zcela podle jeho návrhů.

Možná jsi o životním pojištění dosud nepřemýšlel, ale vím, že vyslechnout si pana Bettgera se rozhodně vyplatí, protože má konstruktivní nápady a služby, které budou k užítku Tobě i Tvé rodině.

S pozdravem Bob

Dovolte, abych vám pro ilustraci vylíčil, jak jsem dopis nedávno využil. V raních novinách jsem četl, že moji přátelé, přední stavitelé z Murphy, Quigley Company, dostali novou zakázku. Během dvaceti minut jsem měl Roberta Quigleyho na telefonu a domluvili jsme si schůzku. Když jsem přišel do jeho soukromé kanceláře, nemohl jsem než mu potřást rukou a s širokým příjemným úsměvem říct: „Gratuluji, Bobe!“

Když jsme si třásli rukama, zeptal se: „A k čemu?“

„Právě jsem četl v novinách, že vám přiklepli smlouvu na dostavbu budovy U.G.I.“

„Jé, díky!“ rozzářil se. Potěšilo ho to, měl velkou radost. Prosil jsem ho, zda by mi o té zakázce neřekl víc, a pak jsem už jen poslouchal!

Nakonec jsem řekl: „Ty, Bobe, při přípravě návrhu jsi určitě musel zjišťovat u několika subdodavatelů cenové nabídky, že jo?“

„Jistě,“ odpověděl.

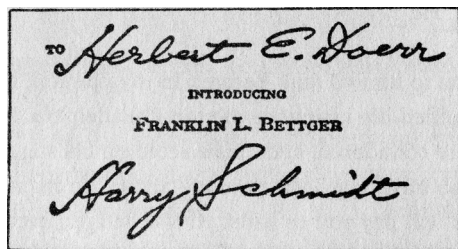
Přišel na řadu můj doporučující dopis. Když jsem mu ho podával, řekl jsem: „Bobe, pravděpodobně jsi už slíbil práci některým ze subdodavatelů, je to tak?“

S úšklebkem řekl: „Ano, několika z nich.“

Když dočetl dopis, zeptal se: „A co chceš, abych udělal – napsal tento dopis do záhlaví dopisů pro některé tyto subdodavatele?“

Nakonec jsem vyšel z jeho kanceláře se čtyřmi doporučujícími dopisy: pro instalatéry, topenáře, elektrikáře a malíře.

Vždy se nehodí, aby mi člověk sepisoval nějaký dlouhoháhlý doporučující dopis, tak s sebou nosím malé kartičky velikosti vizitky, které vypadají nějak takto:



Harry Schmidt doporučuje Franka I. Bettgera Herbertu E. Doerrovi

Můj přítel napíše do horní části kartičky jméno potenciálního zákazníka a dolů se podepíše.

Také se stává, že mi lidé odmítnou něčí jméno poskytnout. Před rokem mi na to jeden cynický klient řekl: „Nedoporučil bych vás ani svému největšímu nepříteli!“

Zeptal jsem se ho: „A pročpak ne?“

Řekl: „Podívejte, Bettgere, z hloubi duše *nenávidím* pojišťovací agenty. Nesnáším, když mě přijdou obtěžovat. Kdyby některý přišel a řekl mi, že ho za mnou posílá můj přítel, byl bych naštvaný až na půdu! Toho přítele bych si zavolal a něco mu řekl od plic. Nikdo mi tak nevádí, jako pojišťovák.“

Bylo to skutečně brutálně upřímné. Přesto jsem se snažil se přátelsky usmát: „V pořádku, pane Blanku, asi rozumím tomu, co cítíte. Zkusím to tedy jinak. Jmenujte mi, prosím, nějakého svého známého ve věku pod padesát, který má slušné příjmy. Slibuji vám, že vaše jméno *ani jednou* nezmíním.“

„Dobře,“ řekl, „v takovém případě ano. Carroll Zeigler, výrobce chirurgických nástrojů, kterému je 41 a je velmi úspěšný. Zkuste, jestli se vám podaří si s ním domluvit schůzku.“

Poděkoval jsem mu za tip a ještě jednou ho ujistil, že jeho jméno nepadne.

Jel jsem přímo do podniku pana Zeiglera. Hned v úvodu jsem řekl: „Pane Zeiglere, moje jméno je Bettger. Pracuji v odvětví životního pojištění. Náš společný přítel mi vás doporučil, ale nechtěl, abych jeho jméno zmiňoval. Řekl mi, že jste velmi úspěšný a že bych si s vámi měl promluvit. Mohl byste mi věnovat pár minut teď, nebo mám přijít jindy?“

„O čem jste chtěl mluvit?“ zeptal se.

„O vás,“ řekl jsem.

„Co chcete vědět? Jestli chcete mluvit o pojištění, nemám zájem.“

„To je naprosto v pořádku, pane Zeiglere,“ řekl jsem, „dnes s vámi o pojištění mluvit nechci. Můžete mi věnovat 5 minut?“

Zdržel jsem se přesně vymezených 5 minut. Během té doby jsem byl schopen získat potřebné informace.

Od té doby jsem s panem Zeiglerem uzavřel tři pojistné smlouvy na dost významné částky. Zajímavé je, že se z nás stali přátelé, ale on se nikdy nezeptal, kdo mě k němu poslal.

A kdy je nejlepší doba navštívit doporučeného člověka? Myslíte, že během šesti dní, nebo šesti týdnů? Zjistil jsem, že nejlepší je během šesti minut. Prostě v co nejbližší době. Je třeba kout železo, dokud je žhavé! Kdybych nešel okamžitě, dokud jsem toho plný, adresa by zapadla někde v mých složkách a zájem by ochladl. Vytáhnu-li kontakt ze spisu později, je to přesně tak, jak říká John Lord, jeden z nejlepších mladých prodejců společnosti: „Vypadá jako okoralý krajíc chleba.“

Častokrát je přítel, který vám dal kontakt na nového klienta, obeznámen s nějakou jeho aktuální situací, ale nemůže o ní mluvit. Proto nikdy nevíte, co nového vás čeká.

Projevit vděčnost

A ještě se podělím o něco, co je stejně důležité jako obstarání si jména. Ať to dopadne dobře nebo ne, vždy dám vědět příteli, který mi dal důvěru a poskytl mi kontakt. Neinformovat ho, jak to se zákazníkem dopadlo, ho když ne přímo urazí, tak jistě zamrzí. Možná se o tom nikdy nezmíní, ale budete to mít u něj „schovaný“. Zažil jsem to na vlastní kůži a cítil tu nepříznivou reakci člověka, který mi poskytl jméno.

Navíc, když dám vědět, že jsem smlouvu uzavřel a dám najevo vděčnost, můj přítel má stejnou radost jako já. Pokud s prodejem úspěšný nejsem, stejně preferuji a přesně povím, co se stalo. Je překvapivé, že přítel často přijde s dalším jménem, kde bych mohl mít víc štěstí.

Nedávno jsem obědval ve městě na západním pobřeží s prezidentem velké banky. Ukázal mi kopii dopisu, jehož text se jim zdál velmi efektivní pro vyjadřování vděčnosti zákazníkům, kteří přivedou své přátele do jejich banky:

Vážený pane Browne,

rád bych Vám sdělil, jak velmi si vážíme toho, že jste do První národní banky přivedli pana Smitha a další známé. Velmi nás potěšila přátelská spolupráce, kterou jste nám prokázali. Vždy se budeme snažit poskytovat Vám takové služby, které Vám a Vašim přátelům budou vyhovovat.

S pozdravem...

Před mnoha lety jsem měl tu čest vidět vítězství Williho Hoppa ve světovém šampionátu v biliáru. Překvapilo mě, kolik času tráví zkoumáním jednoduchých malých

šťouchů, které bych zvládl i já. Brzy jsem zjistil, že mu o jednoduché šťouchy nešlo.

Přemýšlel nad tím, jak si nahrát nejlepší pozici pro příští šťouch a možná i několik následujících. Zdálo se, že i Hoppův soupeř bude mít dobrý šťouch, ale příliš často se jeho koule nacházela ve špatné pozici pro ten příští.

Nyní lépe rozumím tomu, jak mohl dosáhnout v biliáru neuvěřitelného světového rekordu, který držel 43 let. Zkuste porovnat tento rekord s jakýmkoli jiným sportem!

Ten večer jsem dostal od Williho Hoppa velkou lekci, která mi navždy uvízla v hlavě: *V prodeji je důležité nahrát si na správnou pozici pro příští šťouch, stejně jako v biliáru.* Vlastně je to v našem byznysu nejpodstatnější!

Slyšel jsem, že Robert B. Coollidge, viceprezident pojišťovny Aetna Life Insurance Company z Hartfordu v Connecticutu, to řekl podobně: „Hledání je jako holení... – pokud se nestane vašim každodenním zvykem, budete na tom čím dál hůř.“

Shrnutí

1. „Nikdy nezapomeňte na zákazníka a nikdy nepřipustte, aby zákazník zapomněl na vás.“
2. „Pokud se postaráte o své zákazníky, postarají se oni o vás.“
3. Mějte rád zákazníkův majetek.
4. Zákazníci jsou nejlepším zdrojem nového byznysu – nových zákazníků!
5. A kdy je nejlepší doba navštívit doporučeného člověka? Myslíte, že během šesti dní... nebo šesti týdnů?... Zjistil jsem, že nejlepší je to během šesti minut.
6. Nikdy nezapomeňte dostatečně projevit vděčnost za poskytnutí kontaktu a dejte vědět výsledky, ať už jsou dobré, nebo ne.
7. Nahrajte si na správnou pozici pro příští šťouch.

Sedm pravidel, která používám při uzavírání obchodu

Určitě si vzpomenete, jak jsem ztratil odvalu a málem praštil s prodejem. Naštěstí jsem ale to osudové sobotní ráno měl mnohem lepší nápad – pokusit se dostat ke kořenům svých potíží.

Nejdřív jsem se sám sebe zeptal: „*Proč se mi nedáří?*“ Odpověděl jsem si: Nemám dostatečnou finanční odezvu ve srovnáním s ohromujícím číslem vykonaných návštěv. Přesvědčování potenciálního zákazníka šlo dobře do chvíle, než jsme se dostali k uzavření smlouvy. Zákazník v tu chvíli říkal: „Rozmyslím si to, pane Bettgere, ještě se zastavte.“ Následnými návštěvami jsem ztrácel čas a přivádělo mě to do deprese.

Položil jsem si další otázku: „*Jaká jsou možná řešení?*“ Pro odpověď jsem sáhl po svých statistikách za posledních 12 měsíců a procházel si fakta. Učinil jsem neuvěřitelný objev! Celkem 70 % mých prodejů bylo uzavřeno při prvním rozhovoru, 23 % při druhém a pouze 7 % při třetím a dalších rozhovorech. Jinými slovy: ztrácel jsem polovinu pracovního dne, abych získal posledních 7 %. Odpověď byla zřejmá – okamžitě přestat s víc jak dvěma opakovanými návštěvami a soustředit se na vyhledání nových zákazníků. Výsledky byly neuvěřitelné. Hodnota každé návštěvy se pohybovala mezi 2,80 až 4,27 dolary.

Fungoval by stejný závěr i v jiných odvětvích obchodu? Možná znáte odpověď. Uvedu příklad. Jeden velký průmyslový koncern provedl studii statistik vykazovaných všemi obchodními zástupci za dva roky. Byli překvapeni zjištěním, že 75 % produkce jejich obchodních zástupců se prodalo až *po* pátém rozhovoru! Ale poslechněte si toto: Zjistili, že 83 % méně zkušených prodejců přestalo navštěvovat potenciální zákazníky ve chvíli, kdy se jim nepodařilo prodat *před* pátým rozhovorem!

Co to dokazuje? Hlavně to, jak je důležité udržovat statistiky kompletní a pravidelně je procházet. Tolikrát se už prokázalo, jakou má statistika pro prodejce

i pro firmu obrovskou hodnotu a divím se, proč není pro všechny prodejní manažery *absolutně povinná*.

Ačkoli mi objev eliminovat více než dvě návštěvy u klienta umožnil zdvojnásobit příjem, čísla přesto ukázala, že jsem z dvanácti návštěv uzavřel jen jednu smlouvu. Stále jsem nemohl přijít na to, jak přimět lidi k závěrečnému rozhodnutí.

Krátce poté jsem měl to štěstí poslouchat řeč doktora Russella H. Conwella, zakladatele Temple University ve Filadelfii. Mluvil na téma: „Čtyři pravidla dobrého proslovu“. V závěru velmi inspirativní řeči doktor Conwell řekl: „Za čtvrté – výzva k činu! V tomto bodě většina dobrých řečníků selže. Své publikum sice dovede uchvátit, pobavit, ale nic „neprodá“. Tito řečníci sice nadchnou celý svět pro svoji věc, ale selžou při získávání podpory svého publika. Vyzvěte je k činu!“

Přesně v tomhle jsem selhával i já. Ačkoliv jsem o uzavírání obchodu přečetl vše dostupné, zjistil jsem, že na téma ‚výzvy k činu‘ toho bylo napsáno víc, než o kterýchkoli jiných krocích v prodeji. Mluvil jsem s nejlepšími prodejci a zjistil, co si myslí o ‚výzvě k jednání‘. Z toho všeho a dalších mnoha získaných zkušeností mám sepsaných sedm důležitých pravidel, která jsou zodpovědná za proces, jak ‚vyzvat zákazníka k činu‘ a jak ho přimět k rozhodnutí:

1. Šetřete své hlavní argumenty až na závěr, na uzavírání smlouvy

Při mé nedočkavosti prodat jsem vždy použil všechny argumenty při rozhovoru příliš brzy. Zjistil jsem, že průměrný úspěšný prodej má *čtyři* stadia:

1. *Upoutat pozornost zákazníka*
2. *Vzbudit zájem*
3. *Plnit jeho přání*
4. *Uzavřít smlouvu*

Když jsem své argumenty držel na uzdě, umožnilo to mému potenciálnímu zákazníkovi objektivně posoudit můj návrh. Předěšel jsem tak počátečnímu zbytečnému odporu. Pak nastal čas, kdy se měl zákazník rozhodnout, a já měl cosi, co jsem dosud nepoužil, něco, co zákazníka nadchne! Argumenty – největší výhody produktu, které jsem měl v záloze, stupňovaly mé nadšení, takže namísto dřívějšího zoufalého snažení jsem musel svůj entuziasmus krotit.

2. Shrnutí nejdůležitějších bodů

Zjistil jsem, že dobré shrnutí poskytuje nejlepší základ pro úspěšné uzavření obchodu. Jak dlouhé by mělo být shrnutí? Skvělý test používá jeden prodejní manažer. Požaduje od svých prodejců shrnutí největších výhod produktu tak stručné, dokud nedohoří zapálená sirka.

Podle mě je ještě efektivnější, když si to zákazník sesumíruje sám. Motivuje ho to k jednání. Já řeknu: „Napsal byste, prosím, tyto položky?“ Spolu to projdeme:

„za první...za druhé...za třetí...“, několika slovy shrnutí zopakují a přirozeným vyústěním je, že sám zákazník k úspěšnému uzavření prodeje pomůže.

3. Kouzelné větičky

Po předložení návrhu a shrnutí se podívám zákazníkovi do očí a zeptám se: „Jak se vám to líbí?“

Je překvapivé, že často odpoví: „Myslím, že jsem spokojen.“ Předpokládám, že je zákazník odhodlán koupit, a už nečekám ani minutu. Začnu hned pokládat nutné otázky a odpovědi na ně zapisuji do formuláře smlouvy. Vždycky začínám s těmi nejméně důležitými. Když už mi odpovídá, zřídka kdy odporuje. Pokud jsou v návrhu alternativy, nechám ho, aby si vybral.

Ještě je důležité zmínit, že během prezentace je dobré zákazníkovi klást takové otázky, na které očekáváme odpověď „ano“. Například, když mu ukazuji nějakou dobrou podmínku smlouvy, obvykle se zeptám: „To je skvělé, co říkáte?“ Většinou kývne a řekne: „Ano!“

4. Vítané námitky

Trvalo mi dlouho, než jsem pochopil, že nejlepšími zákazníky jsou ti, kteří mají námitky. Zjistil jsem, že mnohé z těchto námitek, které měly zdánlivě za cíl se mě zbavit, byly ve skutečnosti signály na úspěšný obchod. Například: „Nemohu si to dovolit... Uvidíme se v lednu...Zastavte se na jaře... Chci si to rozmyslet... Chci to probrat s manželkou... Cena je moc vysoká...“

Přišel jsem na to, že tyto námitky *neznamenají* odmítnutí. Například: Námitka typu: „Nemohu si to dovolit“ mi ve skutečnosti říká, že by si to dovolit *chtěl*. Jediným naším úkolem tedy je přesvědčit ho, že ty peníze dokáže sehnat. Lidem pouze zřídka vadí, když je prodejce neodbytný a energický, pokud mluví o tom, co je zajímavé. Naopak, většinou si ho váží a je respektován.

5. Proč?... A kromě toho...?

Musím se vrátit k frázi: „A kromě toho...?“ Snažím se mít tuto otázku uloženou v paměti jako svého velkého pomocníka. A také používám po celou dobu rozhovoru v různých formách otázku „proč?“. Možná vždycky nepoužívám přímo toto slovo, ale přesto jde stále o „proč?“.

Uvedu vám příklad, který mi vyprávěl obchodník na jedné naší přednášce před pár lety v Chattanooga ve státě Tennessee. Tento prodejce se dostal k části rozhovoru, kdy zákazník řekl: „No, teď s tím nic dělat nebudu... Navštivte mě na podzim, po 15. září.“

„V tu chvíli jsem to málem balil,“ řekl mi prodejce.

Ale poslouvejte, jak mu obchodník, který prodával „Kurzy o prodeji“, mič pěkně vrátil:

Zákazník: „Uvidíme se po 15. září.“

Prodejce: „Pane Carrolle, kdyby zítra zavolal do kanceláře šéf a nabídl vám zvýšení platu, určitě byste mu neřekl: ‚V této záležitosti za vámi přijdu až po 15. září‘, je to tak?“

Zákazník: „Jistěže neřekl, myslel by si, že jsem se zbláznil.“

Prodejce: „Není to přesně to, co mi teď říkáte? Když se mi sem podepíšete,“ ukazoval rádek pro podpis, „tak do 15. září budete mít několik lekcí za sebou.“

Zákazník: (*bere do ruky přihlášku*): „Nechte mi to tady a nějaké prospekty k tomu. Rozmyslím si to a dám vám vědět příští týden.“

Prodejce: „Proč nepodepíšete hned?“

Zákazník: „Protože si nemyslím, že tento kurz zrovna teď potřebuji.“

Prodejce: „Proč?“

Zákazník: „Protože si to nemůžu dovolit.“

Prodejce (*s malinkou pauzou*): „A kromě toho? Není zde ještě něco jiného, co máte na srdci? Není zde něco, co brání vašemu rozhodnutí?“

Zákazník: „Ne, to je jediný důvod. Vždycky mám nedostatek peněz.“

Prodejce: „Pane Carrolle, *kdybyste byl můj bratr, víte, co bych vám řekl.*“

Zákazník: „No, to nevím.“

Prodejce: „Podepíšte *hned* a okamžitě začněte!“

Zákazník: „Jaká je nejmenší částka, kterou bych musel zaplatit hned, a kolik by mě to stálo každý měsíc?“

Prodejce: „Stanovte sám částku, kterou teď můžete zaplatit, a já vám dám vědět, jestli můžete začít.“

Zákazník: „Bude stačit \$25 teď a měsíčně \$10?“

Prodejce: „Dohodnuto! Napište své jméno sem (X.....) a podnikl jste první krok.“

Zákazník: (*podepisuje přihlášku*).

6. Požádejte zákazníka, aby se podepsal sem:

X _____

Vždycky udělám tužkou křížek tam, kde se má zákazník podepsat, a při podávání pera na něj ukážu. „Podepíšte se tady, prosím, a jméno se musí shodovat s tím, které je vyplněno tady nahoře.“ Když je to možné, mám z části formulář smlouvy předvyplněný, přinejmenším se snažím mít v kolonce jméno, příjmení a adresu.

7. Získejte objednávku i s platbou předem. Nebojte se peněz

Záznamy úspěšných prodejců dokazují, že požádání o zálohu nebo platbu předem je jeden z nejsilnějších faktorů při uzavírání prodeje. Zákazník díky tomu přikládá smlouvě větší hodnotu a víc si cení produktu nebo služby. Když za něco zaplatí, má pocit, že produkt je *jeho* majetkem. Má-li zákazník moc času sám si prohlédnout a prostudovat prospekty o produktu, někdy začne svého rozhodnutí litovat, ale zaplatil-li zálohu, ještě nikdy se mi nestalo, že by ten člověk objednávku zrušil.

Správný čas k uzavření smlouvy

Kdy je k uzavření smlouvy ten správný čas? Někdy je to první minuta.

Někdy nestačí ani dvě hodiny! Víte, jak poznat správné načasování? Dívali jste se někdy na výborného boxera v akci? Joe Louis byl jeden z největších ‚zavíračů‘, který kdy prolezl lany. Viděl jsem ho zavírat tři jeho zápasy o mistrovský titul. Obecenstvo ho sledovalo bez dechu a s otevřenou pusou. Joe byl neustále ve střehu, testoval svého soupeře a trpělivě čekal na ten pravý moment. Ten přišel hned v prvním kole, ale někdy to trvalo deset i dvanáct kol. Ale Joe si dával dobrý pozor na každý signál pro závěr. Tento ‚mistr v uzavírání‘ někdy udělal chybu, že zasáhl příliš brzy, ale vždy se znovu chopil své přednosti poznat ten pravý moment. Věděl, že každý pokus ho k němu *přiblíží*. Přesto nikdy nebudil dojem, že je přehnaně horlivý.

S roky zkušeností jsem cítil, že moje umění prodeje se postupně zlepšovalo. Uvědomoval jsem si své dřívější horlivé snažení ze všech sil prodat. Pokud byl můj *přístup* správný, já byl schopen vzbudit dostatečný *zájem* a plnit *přání* zákazníka a přišel i čas na *akci*, zákazník byl dobře připravený na uzavření smlouvy.

Pokoušel jsem se pouze letmo vysvětlit, jak používám některé nápady, které mi *velmi často* pomáhaly, a věci, které se dají využít v každém odvětví prodeje. Pro komplexnější rozbor uzavírání obchodu doporučuji knihu Charlese B. Rotha *Tajemství uzavírání obchodů* (pozn. překladatele: kniha nevyšla v češtině).

Vypsal jsem si těchto 7 bodů na kartičku a vždy jsem ji nosil v kapse. Na vrcholu kartičky byla napsána silným písmem tato slova:

TOTO BUDE NEJLEPŠÍ ROZHOVOR, KTERÝ JSEM KDY MĚL

Před příchodem do kanceláře potenciálního zákazníka jsem si pravidelně tato slova pročítal. A opakuji si je i dnes.

Veliká hodnota této malé kartičky byla ve skutečnosti tato: Po neúspěšném rozhovoru jsem si body pročetl, abych pochopil, kde jsem udělal chybu, co bylo jinak a špatně. Byl to sarkastický test sebe sama!

SHRNUTÍ

Připomínky do kapsy

TOTO BUDE NEJLEPŠÍ ROZHOVOR, KTERÝ JSEM KDY MĚL

1. Šetřete své hlavní argumenty až na uzavírání smlouvy. Úspěšný prodej má čtyři stadia:
 1. Upoutat pozornost zákazníka, 2. Vzbudit jeho zájem, 3. Vyvolat v něm touhu, 4. Uzavřít obchod.
2. Shrnutí nejdůležitějších bodů. Kdykoli je to možné, nechejte potenciálního zákazníka shrnout nejdůležitější body. Motivuje ho to k jednání!
3. „Jak se vám to líbí?“ Po závěru prezentace položte tuto otázku, funguje jako kouzlo!
4. Vítejte námítky! Pamatujte – nejlepšími potenciálními zákazníky jsou takoví, kteří mají námítky.
5. Proč?... A kromě toho...? Slovíčko proč donutí zákazníka rozmluvit se a vynese na světlo jeho námítky. Větička A kromě toho? – vynese na světlo skutečný důvod nebo klíčový problém.

6. Požádejte potenciálního zákazníka, aby se podepsal sem:

X _____

- Mějte vyplněnou přihlášku nebo objednávku včas. Snažte se přinejmenším mít v horní části předvyplněné jméno, příjmení a adresu. Nikdy nezjistíte, jestli jste mohli prodej uzavřít, dokud se nepokusíte o podpis zákazníka.
7. Získejte objednávku platbou předem. Nebojte se peněz. Záznamy úspěšných prodejců dokazují, že požádání o zálohu nebo platbu předem je jeden z nejsilnějších faktorů při uzavírání prodeje.

Každý den si těchto sedm pravidel o uzavírání obchodu projděte.
Čtěte je tak dlouho, dokud se vám nedostanou do krve...

Skvělá technika uzavírání obchodu, kterou jsem se naučil od mistra

Naučil jsem se skvělou techniku uzavírání obchodu od prodejce jménem Ernest Wilkes. Když tuto skvělou techniku objevil, pracoval pan Wilkes pro pojišťovací společnost Metropolitan Life v San Franciscu. Měl na starosti inkasa týdenních splátek dělnických pojistek. Jako prodejce úspěšný nebyl. Malá mzda a provize sotva stačily na to, aby nakrmil a ošatil ženu a děti, pro něj nezbylo nic. Jeho oblek byl obnošený, stejně tak kabát, límečky od košil měl otřepené.

Wilkesovým hlavním problémem při prodeji bylo, že vsadil všechno na první rozhovor a zákazník většinou končil větou: „Nechtejte mi tady všechny informace a já si to rozmyslím. Zatavte se příští týden.“

„Když jsem za ním znovu přišel,“ řekl Wilkes, „nevěděl jsem, co mám říkat, protože už při prvním rozhovoru jsem všechno řekl. Odpověď byla vždy stejná: „No, víte, pane Wilkesi, přemýšlel jsem o tom a nic s tím teď dělat nebudu. Necháme to na příští rok.““

„Jednou mě něco napadlo,“ vzpomíná s nadšením Wilkes, „a bylo to jako kouzlo! Začal jsem konečně při druhé návštěvě uzavírat smlouvy!“

Poslouchal jsem, jak mi popisuje svou metodu a něco mi tam nesedělo. Přesto jsem se rozhodl ji vyzkoušet. Následující ráno jsem navštívil ve Filadelfii stavitele jménem William Eliason. Před deseti dny jsem mu ukázal návrh smlouvy a on řekl: „Nechte mi to tady a přijďte za dva týdny. Uvažuji o dalších návrzích, které mi předložily jiné dvě společnosti.“

Zachoval jsem se přesně podle instrukcí pana Wilkese. Stalo se toto:

Před návštěvou klienta jsem vyplnil formulář smlouvy všemi informacemi, které jsem měl k dispozici – jméno, příjmení, adresa, zaměstnání a výše pojistky, o které uvažoval. Poté jsem napsal velké X před tečkovanou linku, kam se má klient podepsat.

Pan Wilkes bral X jako důležitý bod.

X

(klientův podpis)

Když jsem přišel, byly dveře do soukromé kanceláře pana Eliasona otevřené. Sekretářka tam v tu chvíli nebyla a on seděl za svým stolem. Zvedl hlavu, evidentně mě poznal a začal kroutit hlavou, že „ne“, a rukou naznačoval „sbohem“!

Podle instrukcí pana Wilkese jsem se nenechal odbýt a s vážným obličejem šel k němu. (Tady opravdu není úsměv vhodný.) Pan Eliason řekl rozzlobeným tónem: „Nechci se tím zabývat, rozhodl jsem se od záměru upustit. Možná se k tomu vrátím za půl roku.“

Během řeči jsem došel k jeho stolu, vytáhl z kapsy formulář smlouvy a položil ho přímo před něj.

Řekl jsem slova, která pan Wilkes radil, říct jako první: „Vážně, pane Eliasone?“

Když četl, vytáhl jsem z kapsy pero a jen tak tiše stál. Popravdě řečeno, měl jsem trochu strach, moc dobře to nevypadalo.

Poté zvedl hlavu: „Co to je, formulář smlouvy?“

„Ne,“ odpověděl jsem.

„Jak to že ne, vždyť je tady nahoře napsáno ‚Smlouva‘“, ukázal prstem.

„Nebude to formulář smlouvy, dokud tady nebude váš podpis,“ řekl jsem. (Během mluvení jsem mu podal otevřené pero a ukázal na linku.)

Udělal přesně to, co Wilkes tvrdil, že udělá – bezmyšlenkovitě vzal pero do ruky! Četl a bylo naprosté ticho. Nakonec se zvedl ze židle, přešel k oknu a opřel se o zeď. Bylo hrobové ticho. Uplynula snad 5 minut, než se vrátil ke stolu. Přečetl každé slovo smlouvy a nakonec podepsal. Během podepisování řekl: „Myslím, že bude lepší, když to podepíšu. Kdybych to neudělal, obávám se, že bych umřel!“

Ze všech sil jsem se snažil mít hlas pod kontrolou, abych nezačal štěstím křičet. Řekl jsem: „Dáte mi šek na celý rok, pane Eliasone, nebo chcete zaplatit polovinu teď a zbytek splácet šest měsíců?“

„Kolik to ročně dělá?“ zeptal se.

„Pouhých \$432.“

Zatímco vytahoval ze šuplíku svoji šekovou knížku, podíval se na mě a řekl: „Raděj zaplatím rovnou. Ať to udělám tak nebo tak, za půl roku na tom budu stejně jako teď.“

Málem jsem se neudržel a zařval radostí, když mi podával pero a šek. Ačkoliv záračné uzavření smlouvy, které objevil Ernest Wilkes, znělo tak nepřirozeně, opravdu perfektně fungovalo!

Nikdy se na mě zákazník nezlobil, že jsem tuto metodu zkoušel. A když to náhodou nevyšlo, neodradilo mě to, abych Wilkesovu metodu nezkusil znovu.

A jak si psychologicky vyložit tuto metodu? To opravdu nevím. Možná, že tkví v soustředění pozornosti zákazníka na *podpis* – a odvedení pozornosti od toho, že chce odmítnout. Dokud se jeho mysl podvědomě zaměstnává otázkou, proč by *měl* podepsat, vytěsníte všechny jeho důvody, proč by *neměl*. Všechny jeho myšlenky směřují jen k podpisu.

Pokud se daří, zákazník opravdu rozumí vašemu návrhu smlouvy a vy cítíte, že je v tom nejlepším rozpoložení smlouvu podepsat hned – tak proč čekat na druhou schůzku a začínat znova od začátku? Proč zahodit míč jen jeden yard od koncové zóny? Co se většinou stane, když se tým dostane až na yard od soupeřovy koncové zóny? Touchdown! Je to tak? Tým, který má míč, se na jednoyardovou linii nedostal náhodou, ale přetlačil tým svého soupeře přes celé hřiště, a proto je „na koni“ a klíčový moment má na své straně. Předpokládá, že již bezpečně skóruje, a taky se tak obvykle stane. Hráči nadšeně zdrhají, soupeři brání, ale setrvačnost je smete přes čáru.

Ačkoli bychom tuto metodu měli správně použít až při poslední rozhodující návštěvě, často – právě díky této metodě – jsem byl schopen uzavřít smlouvu hned při prvním rozhovoru. Dřív bych to určitě, jako pan Wilkes, vzdal.

Zažil jsem něco zvláštního. Používal jsem tuto metodu skoro 3 roky, když mi velká peněžní instituce nabídla práci. Nabídka byla víc než lákavá. Na konci prvního pohovoru jsme se dohodli, že si vše promyslím a další schůzku jsme si domluvili za 10 dní. Během té doby jsem podmínky probíral s přáteli a lidmi s dlouhodobými zkušenostmi. Nakonec jsem se rozhodl nabídku odmítnout.

O deset dní později mě uvedli do atraktivní kanceláře ředitele a *když jsem se posadil, tak na stole přímo přede mnou ležela smlouva*. Byla kompletně sepsaná, s mým jménem a dole bylo nádherné zlaté razítko a X u tečkované linky pro podpis!

Mlčky jsem smlouvu pročítal.

Bylo hrobové ticho.

Všechny důvody, které jsem měl, proč *nepřijmout* nabídku, byly náhle pryč. Honily se mi hlavou pouze důvody, proč bych měl nabídku *přijmout*... Mzda byla velmi dobrá a mohl jsem s ní vždycky počítat, ať jsem byl nemocný nebo zdravý, ať se mi dařilo či nedařilo... Byla to skvělá společnost, se kterou by byla spolupráce radost...

Díval jsem se na ředitele a začal mu vysvětlovat důvody, proč jsem se rozhodl jeho nabídku nepřijmout, a bylo mi, jako bych říkal něco, co jsem ve skutečnosti vůbec nemyslel vážně. K mému údivu to ředitele nijak nepřekvapilo a rychle hovor ukončil. Potřásl mi srdečně rukou a řekl: „Je mi to líto, pane Bettgere, byli bychom rádi,

kdybyste s námi spolupracoval. Přeji vám hodně štěstí a mnoho úspěchů.“

Zvláštní na tom pohovoru bylo, že mi do chvíle, než jsem odešel z jeho kanceláře, vůbec nedošlo, že tento muž použil *úplně stejnou metodu*, kterou jsem já používal už tři roky. V tu chvíli jsem vůbec nepoznal, že se to děje. Dokazuje to, jak je tento postup přirozený. Dokonce jsem měl v ruce jeho pero, ale vůbec si nepamatuji, že by mi ho podával! Kdyby věděl, jak mě měl blízko od podpisu smlouvy, byl by asi překvapen. Kdyby chvíli vydržel a neskončil při prvním pokusu, *asi bych podepsal...*

Zajímá vás, co se stalo s Ernestem Wilkesem? S tím chudě oblečeným pojišťovacím agentem dělníků, který objevil skvělou metodu uzavírání obchodů? Ernest Wilkes se stal viceprezidentem velké pojišťovací korporace Metropolitan Life, a kdyby předčasně nezemřel, určitě by se stal jejím prezidentem.

Shrnutí kroků uzavírání smlouvy a připomínky do kapsy

1. Vypište prázdnou objednávku, přihlášku či smlouvu předem i přesto, že znáte pouze zákazníkovo jméno a adresu.
2. Vyznačte velké X, kam se má zákazník podepsat, pokud je podpis vyžadován.
3. Vaše první slova při pokládání formuláře přímo před zákazníka: „Je to tak, pane Blanku?“ Pokud při rozhovoru stojí, dejte mu rozložené papíry do ruky.
4. Míč je nyní jeden yard před čarou, síla setrvačnosti je s vámi! Jedna z největších služeb, kterou může člověk poskytnout jinému, je pomoci mu dojít k inteligentnímu rozhodnutí.

Shrnutí páté části

Připomínky do kapsy

1. Neházejte těžkým lanem, házejte tažným lanem. Přístup musí být objektivní: musíte umět prodat už úvodní monolog – ne produkt, ale váš rozhovor. Jedná se o prodej před prodejem.
2. Základ prodeje leží v získávání rozhovorů. A tajemství získání dobrého, příjemného a zdvořilého rozhovoru je – prodat schůzku! Tajemství domluvení schůzky je přestat se rozmachovat na homerun, ale dostat se na první metu. V první řadě – prodejte termín schůzky, ve druhé – prodejte produkt.
3. Nejlepší cesta, jak projít přes sekretářky a spojovatelky, je nikdy je nezkoušet přechytračit. Buďte k nim upřímní a srdeční, vzbudte v nich důvěru, nezkoušejte žádné triky a lsti.
4. „Pokud se chcete stát hvězdou v prodeji, musíte znát základní principy. Podstata vaší práce musí být ve vaší myslí zakořeněná a musí být vaší součástí...“ Napište si svou řeč slovo od slova a neustále ji vylepšujte. Čtěte si ji znova a znova, dokud si věty nezapamatujete, ale nebiflujte se. Vyzkoušejte si řeč na svém partnerovi. Pokud je špatná, řekne vám to. Předložte svůj prodejní monolog svému manažerovi, také nějakému kolegovi a neustále upravujte a konzultujte, dokud řeč nebude perfektní. Knute Rockne řekl: „Cvičit...cvičit...cvičit...“
5. Názornou ukázkou využijte co nejlépe. „Jedna názorná ukáзка vydá za tisíc slov.“ Pokud je to možné, nechte zákazníka, aby názornou ukázkou předvedl sám. Nechte ho, aby vám s prodejem pomohl.
6. „Nikdy nezapomeňte na zákazníka a nikdy nepřipusťte, aby zákazník zapomněl na vás.“ Zákazníci jsou nejlepším zdrojem nového byznysu... nových zákazníků! Jděte za doporučeným kontaktem hned – je třeba kout železo, dokud je žhavé! Nezapomeňte dostatečně projevit vděčnost příteli a dejte vědět výsledky, ať už jsou dobré nebo špatné. Nahrajte si na správnou pozici pro příští štouch.
7. Každý den si projděte sedm pravidel o uzavírání obchodu. Používejte je tak dlouho, dokud se vám nestanou tak přirozenými jako dýchání.
Po neúspěšném rozhovoru si prohlédněte „Připomínky do kapsy“, abyste viděli, co jste udělali špatně, kde se stala chyba, nebo co udělat příště jinak. Otestujte sami sebe.

ČÁST

6

Nebojte se
neúspěchu

Nebojte se neúspěchu!

Býlo krásné letní sobotní odpoledne roku 1937 a 35 tisíc nadšených fanoušků baseballu natěsnaných ve Shibe Parku ve Filadelfii sledovalo zápas. Bob Grove, jeden z nejlepších levorukých nadhazovačů všech dob, podruhé úspěšně „vystrajkoval“ třemi míči Babe Rutha. Dva běžci byli na metách.

Jakmile se velký pálkař vrátil na lavičku mezi divoké a útočné jízlivce, podíval se s klidným úsměvem nahoru na tribuny, jak to dělával vždycky. Nad zpočným obočím slušňácky malinko cvrnknul do čepice a schoval se, aby si dopřál pár doušků vody.

Když přišel na pátku v osmé směně, situace byla kritická. Athletics vedli nad Yankees 3:1, mety byly plné, dva byli venku. Když si Babe vybral svou oblíbenou pátku a mířil k metě, obecnost jako na povel vstalo. Nadšení bylo obrovské.

„Vystrajkuj ho znovu!“ křičeli fanoušci na Grova. Přešlapoval ve vymezeném prostoru pro nadhazovače a bylo na tom velkém levákovi vidět, že toho je rozhodně schopen.

Když Bohem obdařený pálkař šel na svoji pozici, publikum propadalo hysterii. Mickey Cochrane, jeden z nejlepších chytačů, se přikrčil, aby dal signál. Grove hodil míč snad rychlostí světla, Ruth se s neotřesitelným klidem rozmáchl a - minul. „První strike!“ zařval rozhodčí. Zase signál a příliš rychlý nadhoz k zachycení. Znovu se Babe velkolepě napřáhl a opět minul. „Druhý strike!“ řval rozhodčí. Ruth se zapotácel a *šel k zemi*. Máchl takovou silou, že ztratil rovnováhu. Jak se ten velký chlap válel po zemi, zvedl se ohromný oblak prachu a publikum šílelo. Otočil jsem se na člověka, který seděl vedle mě a křikl mu cosi do ucha. Řev byl tak velký, že nebylo slyšet vlastního slova. Jakmile se Bambino dostal na nohy a oprášil si z kalhot prach, šel na další nadhoz. Grove hodil míč tak prudce, že ho nikdo z diváků nepostřehl. Babe se rozpráhl a tentokrát trefil. Byla to jen setinka sekundy, než si kdokoli uvědomil, co se vlastně stalo. Míč se už nevrátil!

Zmizel za tabulí se skóre a letěl někam k domům daleko přes ulici. V té době

to byl jeden z nejdelších odpalů v historii baseballu. Jak Babe Ruth utíkal kolem met, pak přes tu hlavní a bylo jasné, že je to běh vítězný, dostalo se mu konečně od publika zasloužených ovací.

Pozorně jsem si Babe Rutha prohlédl, když se díval do publika. Strhnul si s úsměvem čepici a *výraz ve tváři byl stejný jako v předchozích směnách, kdy musel poslouchat jízlivé posměšky.*

Později během sezóny se známý novinář Grantland Rice ptal Babe Rutha: „Co děláte, když zrovna nemáte při trefách štěstí?“ Babe odpověděl: „Prostě jedu dál a stále odpaluji. Moc dobře vím, že zákon průměru platí pro každého stejně jako pro mě; důležitější je, že mám dobrý švih. Když mi ve hře dvakrát nebo třikrát míč uteče, nebo se mi nedaří celý týden, proč bych se měl neovovat? Ať se bojí nadhazovači, protože oni jsou ti, kdo budou později fňukat.“

Tato neotřesitelná víra v zákon průměru umožnila Babe Ruthovi, aby akceptoval své chyby a selhání s úsměvem. Jeho filozofie z něj udělala jednoho z největších pákárů baseballu. Jeho postoj akceptovat dobré i špatné z něho udělal velkého „šoumena“. Trhal rekordy v návštěvnosti a byl nejlépe placeným hráčem všech dob.

Proč se jen zřídkakdy píše o nezdarech, když čteme o velkých úspěších lidí ve sportu nebo v byznysu? Nesmrtelný Babe Ruth měl 714 homerunů a dočteme se to všude. Jeho další absolutní světový rekord ukrytý v záznamech o něm nikdo nezminí - *má mnohem větší počet vystrajkování než jakýkoli jiný hráč historie. Nedařilo se mu přesně 1330 krát!* Přesně tolikrát zažil ponížení, kdy musel jít na lavičku mezi posměváčky. Přesto nikdy nedovolil strachu nebo nezdaru, aby zpomalil či oslabil jeho snažení. Když odpaloval, nezdary nepočítal - tak tomu říkám borec!

Ubírají vám nezdary na odvaze? Poslouchejte! Myslete na to, že vaše průměrná šance je stejně velká jako šance těch druhých! Pokud se vaše jméno nenachází mezi úspěšnými, neházejte to na vaše nezdary. Projděte si své záznamy. Možná zjistíte, že skutečným důvodem je nedostatek úsilí a nedostatek pokusů. Dejte příležitost starému dobrému zákonu průměru, aby pracoval pro vás.

Podívejte se na tento průměr. Hráč Ty Cobb dosáhl obrovského rekordu tím, že ukradl 96 met. O 7 let později udělal druhý nejlepší rekord Max Cerey s 51 ukradenými metami. Znamená to, že Cobb byl dvakrát tak dobrý jako jeho největší rival Carey? Rozhodněte sami, tady máte fakta:

	Cobb	Carey
pokusy	134	53
nezdary	38	2
úspěchy	96	51
průměr	71 %	96 %

Zjistíme, že Careyho průměr byl mnohem lepší než Cobbův, ale Cobb měl o 81 pokusů víc než Carey. Jeho 81 pokusů přispělo ke 44 ukradeným metám navíc. Riskoval nezdár víckrát. Během jedné sezóny riskoval nezdár víckrát než jeho největší rival. Cobb je historií považován za největšího metového běžce. Je to jeden z největších hráčů všech dob.

Ty Cobb se odmítl bát nezdaru. Vyplatilo se mu to? Určitě, v důchodu si užíval 18 let. A mimochodem - má za to, že je moudré platit každoročně velké částky na životní pojištění, aby jeho vykonavatelé závěti měli dostatek peněz v hotovosti na zaplacení majetkové daně státu.

Věříte sobě a plánům, které chcete dělat? Skutečně jste připraveni na spoustu překážek a nezdarů? Ať už máte sny jakékoli, každé šlápnutí vedle, každá chyba je jako „vystrajkování“. Vaší největší předností je *počet* neúspěšných odpalů, které jste měli od vašeho posledního úspěšného. Čím je číslo větší, tím jste k vašemu příštímú úspěšnému odpalu blíž.

Nechal jsem se inspirovat studováním záznamů chyb:

Jeden mladý člověk se chtěl dostat do legislativy státu Illinois a byl tvrdě „spláchnut“.

Příště vstoupil do byznysu, selhal a 17 let platil dluhy za svého partnera.

Byl zamilovaný do krásné ženy, zasnoubil se s ní, ale ona zemřela.

Vstoupil znovu do politiky, chtěl se dostat do Kongresu a byl těžce poražen.

Chtěl si domluvit schůzku s pozemkovým úřadem Spojených států - nepodařilo se mu to.

Stal se kandidátem do senátu Spojených států a znovu byl těžce poražen. O dva roky později ho porazil Douglas.

Jeden nezdár za druhým - velké chyby - velké překážky, ale přesto nepolevil, znovu a znovu zkoušel a stal se jedním z velkých mužů historie. Možná jste o něm slyšeli. Jmenoval se Abraham Lincoln.

Nedávno jsem se setkal s bývalým prodejcem, který byl příručím v malé továrně. Řekl mi, že strach z nezdaru zapříčinil jeho selhání v oblasti prodeje. „Když jsem byl vyslaný mou společností za kontaktem, byl jsem vlastně rád, že můj potenciální zákazník není doma. Pokud byl, tak jsem se bál a byl tak nervózní, že jsem působil naprosto nepřírozně. Následně jsem při uzavírání prodeje podal mizerný výkon.“

Obava ze selhání je slabina, která je společná ženám, mužům i dětem.

Jedno ráno jsem snídal v Mt. Alto Hotelu s Richardem W. Campbellem z Altoony v Pensylvánii. Dick dosáhl fenomenálního úspěchu v prodeji životního pojištění v pojišťovně Fidelity Mutual. Je to muž, který se vypracoval doslova svépomocí. Ptal jsem se ho, jestli se někdy trápil strachem z nezdaru. S překva-

pením jsem zjistil, že strach ho málem donutil s prodejem seknout. Poslechněte si, co řekl:

„Nikdo neměl větší motivaci a menší odvalu jako já. Neměl jsem peníze na zaplacení účtů a vždy jsem se cítil pod psa. Navíc, když se věci přiostrily, navštěvoval jsem zákazníky ještě *míň*. Stydl jsem se tak moc za svoje záznamy, že jsem do nich psal návštěvy, které jsem nikdy neabsolvoval (byly to moje velmi osobní záznamy). Ano, slyšíte dobře, začal jsem obelhávat sám sebe. Nikdo snad neklesl níž! Jednou jsem jel na osamocené cestě po venkově a zničehonic jsem vypnul motor. Seděl jsem v autě 3 hodiny. ‚Proč to děláš?‘ ptal jsem se sám sebe a začaly se vynořovat výčitky. ‚Campbelle,‘ řekl jsem si, ‚pokud jsi takový a dokážeš podvádět sám sebe, začnou tě podvádět i jiní. Jsi odsouzený k nezdaru... Existuje jediné východisko a musíš si vybrat sám, a to hned. Jinou příležitost už mít nebudeš, musíš to udělat *hmed!!!*“

Od té doby Dick Campbell udržoval záznamy, které se týkaly jeho práce a života, přesné a kompletní. Dick řekl: „V tomto světě musíme ukáznit sami sebe, nebo nás ukázní jiní. Preferuji udržet si svou disciplínu sám.“ Dick Campbell věří, že používání tohoto kréda mu umožnilo zmírnit strach z nezdaru. Ještě dodal: „Kdykoli prodejce zleniví a přestane navštěvovat zákazníky, ztratí nadhled.“

To samé měl Babe Ruth - smysl pro nadhled. Umět přijmout vítězství stejně jako porážku. Gilbert, který Babe Rutha objevil, řekl: „Vypadal líp, když byl vyřazen bez odpalu, než při homerunech.“

Doktor Louis E. Bisch, jeden z předních amerických psychiatrů, napsal: „Vypěstujte si zvyk být trochu lhostejný a moc se nezapývejte tím, co si o vás lidé myslí. Získá vám to oblibu a lidé vás budou mít ještě víc rádi.“

Když zkoušíte být příliš tvrdošíjný a stanete se přehnaně nadšeným, nebudete vypadat dobře a budete se cítit špatně. Ano, jděte si za svým, ale nebojte se, když se něco hned nepodaří. Dnešek vás ani nevystřelí na vrchol, ani nezlomí. Nemůžete vystřílet den co den 300 míčků; publikum miluje i toho, kdo umí s grácií prohrávat, ale opovrhne tím, kdo to vzdává.

„Nezáleží na tom,“ řekl Lincoln, „jestli jste někdy prohráli, ale jestli jste dokázali prohru přijmout.“

Thomas A. Edison měl tisíce neúspěšných pokusů předtím, než vynalezl žárovku. Edison ale věděl, že každý nezdar ho popostrčí blíž k úspěchu.

Nikdo si nebude pamatovat, kolikrát jste zažili „strajk“, když se vám podaří „homerun“ v deváté směně s plnými metami.

Nezdary nic neznamenají, když nakonec přijde úspěch. Toto je myšlenka, která by vás měla povzbudit a pomoci vám vydržet ve chvíli, kdy se zdá být všechno neskutečně těžké.

Vydržte! Každý den, týden, každý měsíc se zlepšujete. Jednou přijdete na způsob, jak zvládat věci, které se zpočátku zdály být neuskutečnitelné.

Byl to Shakespeare, který napsal: „Naše pochybnosti jsou zrádci. Ze strachu z neúspěchu nás nutí neriskovat, i když bychom mohli vyhrát.“

Odvaha není nepřítomnost strachu, ale vítězství nad ním.

Tajemství úspěchu podle Benjamina Franklina a jak fungovalo u mě

Tato kapitola by možná měla být na počátku knihy, ale nechal jsem si ji na konec, protože je ze všech nejdůležitější. Je to dráha, po které běžím.

Narodil jsem se během vánice roku 1888 v malém domku ve Filadelfii. Na každé straně naší ulice byly vysoké lampy. Jako malý chlapec si pamatuji, že jsem každý večer pozoroval člověka, který lampy rozsvěcel. Procházel ulicí s dlouhou tyčí, u každé lampy se zastavil a ve výšce ji rozsvítil. Díval jsem se za ním tak dlouho, dokud se mi neztratil z dohledu. Nechával za sebou řadu světél, aby lidé viděli na cestu.

O mnoho let později, když jsem tápal ve tmě a zoufale se snažil naučit umění prodeje, narazil jsem na knihu, která ovlivnila můj život. *Autobiografie Benjamina Franklina*. Jeho život mi připomněl toho lampáře. On také za sebou nechával řadu světél, aby druzí našli cestu.

Jedno z těchto světél vyčnívalo jako maják. Myšlenka, kterou objevil Benjamin Franklin, když byl bezvýznamným a zadluženým tiskařem ve Filadelfii. Myslel si o sobě, že je prostý muž s obyčejnými schopnostmi. Věřil však, že kdyby našel tu správnou metodu, mohl by si osvojit hlavní principy úspěšného života. Naštěstí měl vynalézavý mozek a vymyslel natolik prostou a praktickou metodu, že ji může použít každý.

Franklin vybral 13 životních zásad, které podle něj byly nutné nebo vhodné a snažil se je naučit a ovládnout. Věnoval týden plnou pozornost jedné ze zásad a tímto způsobem byl schopen projít celý seznam během 13 týdnů a toto zopakovat čtyřikrát během roku. Přepis Franklinových 13 životních zásad najdete na straně 171. Jsou naprosto stejné jako v jeho autobiografii.

Když mu bylo 79, rozepsal se Benjamin Franklin o této myšlence mnohem víc

než o čemkoli, co se stalo v jeho životě. Této *jedné jediné věci* věnoval 15 stránek. Cítil, že těmto zásadám vděčí za svůj úspěch a štěstí. Uzavřel těch 13 životních zásad větou: „Doufám, že někteří mí následovníci budou používat mého příkladu a sklízet úspěch.“

Když jsem poprvé četl tato slova, dychtivě jsem vyhledal stránku, kde Franklin začal vysvětlovat svůj plán. Během let jsem tyto stránky četl snad tisíckrát. Staly se pro mě odkazem!

Pomyslel jsem si, že pokud to řekl génius, jako byl Benjamin Franklin, jeden z nejmoudřejších a nejpraktičtějších lidí, co kdy chodili po zemi, věřím, že to byla ta nejdůležitější věc, kterou kdy učinil. Proč bych to neměl zkusit jako on? Myslím, že kdybych chodil na univerzitu nebo aspoň na střední, měl bych pocit, že jsem pro takovou obyčejnou věc příliš chytrý. Ale protože jsem chodil do školy za celý život pouze 6 let, měl jsem komplex méněcennosti. Ovšem zjištění, že Franklin chodil do školy pouze 2 roky a v současnosti, tolik let po jeho smrti, mu největší světové univerzity projevují úctu, pomyslel jsem si, že bych byl blázen, kdybych *to nezkusil*. Přesto jsem to, co dělám, držel v tajnosti. Báł jsem se, že by se mi lidé smáli.

Následoval jsem jeho plán přesně tak, jak říkal a jak ho použil on. Prostě jsem ho vzal a aplikoval jej při prodeji. Ze třinácti Franklinových životních zásad jsem použil šest a přiřadil sedm dalších, o kterých jsem si myslel, že mi v byznysu budou k užítku. Zásad, ve kterých jsem byl obzvláště slabý.

Tady je seznam a pořadí, jak jsem je používal:

1. Entuziasmus.
2. Pořádek: sebeorganizace.
3. Vžij se do toho, co chce ten druhý.
4. Nauč se klást otázky.
5. Hledej klíčové problémy.
6. Mlč a naslouchej.
7. Upřímnost: zasloužit si důvěru.
8. Poznej vše o svém odvětví.
9. Oceň a chval.
10. Usmívej se a buď šťastný.
11. Pamatuj si jména a obličej.
12. Nezapomeň na zákazníka.
13. Uzavři obchod: motivuj zákazníka k činu.

Vyrobil jsem si pro každou životní zásadu kartičku „Připomínka do kapsy“, s krátkým souhrnem principů, podobných *Připomínkám do kapsy*, které jste našli pod kapitolami v celé knize. První týden jsem v kapse nosil kartičku *Entu-*

ziasmus. Během dne jsem si pročítal tyto principy, obzvlášť v momentech, kdy jsem cítil nejistotu. Rozhodl jsem se, že v jednom týdnu zdvojnásobím dávku nadšení, které jsem vkládal do prodeje a běžného života. Druhý týden jsem nosil kartičku *Pořádek: sebeorganizace...*, a pak další a další.

Po třinácti týdnech jsem začal znovu s první kartičkou *Entuziasmus*. Viděl jsem velké zlepšení a začal pociťovat vnitřní sílu, o které jsem dřív neměl ani tušení. S každým týdnem jsem víc a víc pronikal do podstaty té které životní zásady, aby se mi zaryla pod kůži. Můj byznys se stal mnohem zajímavějším a daleko více vzrušujícím!

Na konci roku jsem dokončil čtyři cykly a zjistil, že vše dělám nevědomky přirozeněji, což bych před rokem rozhodně nedokázal. Ačkoli jsem nebyl zdaleka mistrem v používání těchto principů, zjistil jsem, že tento jednoduchý plán je skutečně magickým zaříkadlem. Pochybuji, že bych si bez toho vypěstoval svůj entuziasmus... *věřím, že pokud bude člověk pěstovat entuziasmus dostatečně dlouho, dosáhne čehokoli!*

A co mě překvapilo nejvíc: Všichni většinou slyšeli o Franklinově třináctitýdenním plánu, ale nikdy jsem nepotkal nikoho, kdo by to zkusil. Benjamin Franklin na sklonku dlouhého a úžasného života napsal: „Doufám, že někteří mí následovníci budou používat mého příkladu a sklízet úspěch.“

Nevím o ničem užitečnějším, co by mohl obchodní manažer udělat pro své prodejce pro zajištění jejich úspěchu, než uložit jim tento plán jako absolutně povinný.

Pamatujte, že Franklin byl především vědec a tento plán má vědecký základ. Když ho budete odmítat, odmítnete jednu z nejpraktičtějších myšlenek, která vám byla kdy nabídnuta. Víím, jak byl tento plán pro mě užitečný a stejně tak může být pro každého, kdo jej zkusí. Není to *jednoduchý* způsob, ale *snadná* cesta neexistuje. Jednoznačně je to *jistá* cesta k úspěchu.



FRANKLINOVÝCH 13 ŽIVOTNÍCH ZÁSAD

(sepsal jsem je tak, jak je Franklin používal)

1. *Střídmost* - „jez do polosyta, pij do polopita“.
2. *Mlčení* - nemluvte, pokud to nepřinese užitek vám nebo ostatním, a vyhňte se bezvýznamnému tlachání.
3. *Pořádek* - určete věcem své místo; a všemu, co děláte, stanovte čas.
4. *Rozhodnost* - rozhodněte se, co musíte vykonat; pro co se rozhodnete, to vykonejte bezchybně.
5. *Skromnost* - nerozhazujte; konejte dobro pro druhé i pro sebe, ale neplývejte.
6. *Pracovitost* - neztrácejte čas; buďte vždy zaměstnaní něčím užitečným a nedůležité věci nedělejte.
7. *Upřímnost* - nepoužívejte lež, která bolí; myslte a jednejte čestně a spravedlivě, pokud mluvíte, mluďte slušně.
8. *Spravedlnost* - nezraňujte nikoho svou nespravedlností a nezapomínejte, že je vaší povinností pomáhat druhým.
9. *Zdrženlivost* - předcházejte extrémům; zdržte se projevů nesnášenlivosti a přílišného vzteku, i když si myslíte, že si to dotyčný zaslouží.
10. *Čistota* - netolerujte nic nečistého ani na svém těle, na svém oděvu, ani tam, kde bydlíte.
11. *Výrovnanost* - nenechte se vyvést z míry maličkostmi, běžnými nehodami nebo věcmi, které nemůžete ovlivnit.
12. *Slušnost* - chovejte se tak slušně, abyste se nemuseli za sebe stydět a abyste nepoškodili pověst jiných.
13. ***Pokora*** - **naslouchajte druhým s pokorou, i když s nimi nesouhlasíte, jak to hlásal Ježíš a jak to popsál Sokrates ve svém umění dialogu.**

Pojďme si vážně promluvit

Kdybych byl váš bratr, víte, co bych vám řekl?
Neztrácejte čas!

Nevím, kolik vám je, ale předpokládejme, že tak něco kolem pětatřiceti. *Je to téměř pozdě, nemyslete si!* Nebude trvat dlouho, bude tady čtyřicítka a po čtyřicítce čas letí jako splašený. Víím o tom své; v době, kdy toto píšu, je mi jednašedesát a nechce se mi tomu věřit. Když si uvědomím, jak rychle utekl čas od doby, kdy mi bylo čtyřicet, točí se mi z toho hlava.

Nyní, když jste přečetli tuto knihu, asi tuším, jak se cítíte. Asi bych se cítil stejně po jejím prvním přečtení. Dověděli jste se toho hodně, možná vás to trochu zmátlo a nevíte, kde začít. Co s tím?

Můžete si vybrat ze tří možností:

ZAPRVÉ: Nedělejte nic. Ale pokud s tím nic neuděláte, čtení této knížky byla pro vás naprostá ztráta času.

ZADRUHÉ: Můžete si říct: „Je tu spousta zajímavých myšlenek a nápadů, tak se s nimi pokusím udělat to nejlepší, co můžu.“

S takovým přístupem vám předpovídám neúspěch.

ZATŘETÍ: Můžete si vzít k srdci radu jednoho z největších myslitelů, který kdy přišel na svět - Benjamína Franklina. Víím přesně, co by řekl, kdyby bylo možné si sednout vedle něj a požádat ho o radu. Řekl by vám, že je nejlepší začít používat tyto zásady postupně, každé zvlášť věnovat týden zvýšenou pozornost a *na zbytek zatím nebrat zřetel.*

Ať už jste tiskař, prodejce, bankéř nebo pouliční zmrzlinář, předpokládejme, že si vyberete takových třináct životních zásad, které se k *vám* nejlépe hodí. Tím, že se soustředíte v danou chvíli jen na jednu z nich, dostanete se s ní během jediného týdne mnohem dál než jinak za celý rok. Nově nabytá sebedůvěra vás

velmi ovlivní a na konci třinácti týdnů budete svým pokrokem překvapeni. Jestli si přátelé, kolegové a rodina tentokrát nevšimnou vaší velké změny, s jistotou vím, že pokud celý cyklus zopakujete, uvidí tu velkou změnu *každý*.

Uzavřu tuto knihu tím, čím jsem začal.

Když mě Dale Carnegie pozval, abych s ním dělal přednášky, připadal mi ten nápad naprosto nereálný. Ale když jsem stál před těmi nadšenými mladými lidmi, inspirovali mě natolik, že jsem brzy dělal něco, co by mě nikdy nenapadlo, že je možné. Ve třiceti městech po celé Americe jsem absolvoval každý večer tři přednášky, pět dnů v týdnu.

Ještě větší bláznovství byl nápad, že mám napsat knihu, ale pustil jsem se i do toho. Se vzpomínkou na tváře, které byly neustále přede mnou, a lidi, co mě povzbuzovali, jsem zkoušel napsat knihu tak, jako bych přednášel - a tady je výsledek. Doufám, že se vám bude líbit.

DOPORUČUJEME KNIHY



Podnikatelský mýtus

Michael E. Gerber

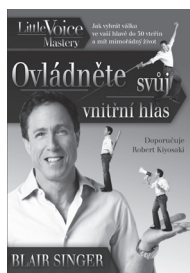
Rozšířená edice této fenomenální knihy pro start a růst vaší firmy se stala bestsellerem. Konzultant Michael E. Gerber díky zkušenostem z malého a středního podnikání vysvětluje, jak z obyčejné firmy udělat úspěšný byznys a vyhnout se problémům, které pohltí v začátcích 80% malých firem. Michael Gerber vás provede všemi kroky, které je nutné v životě společnosti udělat - od dětských podnikatelských let přes dospívání až po dospělou fungující a perspektivní firmu.

Knihou je průvodcem k úspěchu pro veškeré druhy byznysu. Vysvětluje, jak přenést řešení, která nabízí úspěšně fungující systém franchisingu, do vaší firmy. Dozvíte se často přehlížené skutečnosti:

1. jaký je rozdíl pracovat na vaší firmě a ve vaší firmě
2. proč většina začínajících firem skončí a jak tomu předejít.

Cena: 295 Kč

www.mujspech.cz



Ovládněte svůj vnitřní hlas

Blair Singer

Víte, jak získat více energie, sebevědomí a schopnosti dosáhnout v životě svých snů? Kniha Blaira Singera, který je jedním z poradců Roberta Kiyosakiho, ukazuje čtenářům cestu, jak zvítězit nad pochybami a prožít život ve štěstí a bohatství. Pomocí jednoduchých technik přelstíte svůj vnitřní hlas během několika sekund a cíle i sny, které se zdály být nedosažitelné, budou snadné.

Cena: 249 Kč vč. DPH

www.blair-singer.cz

8 tajemství úspěchu

Richard St. John



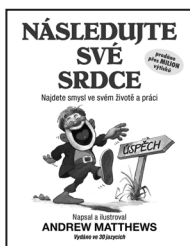
8 TAJEMSTVÍ ÚSPĚCHU

Richard St. Johnson

Když se malá dívka v letadle zeptala Richarda St. Johna, co skutečně vede k úspěchu, netušil, jak moc mu nevinná otázka změní život. Po 7 letech výzkumu, 500 rozhovorech se slavnými lidmi jako jsou Bill Gates, Richard Branson, zakladatelé Googlu či Donald Trump, vznikla kniha 8 tajemství úspěchu. Tajemství nebyla vybírána autorovým přesvědčením či názorem. Veškeré rozhovory přepsal do počítače, prostřednictvím obrovské databáze analyzoval každé sdělení a nyní vám předkládá 8 charakterových vlastností, které mají úspěšní lidé společné. Těchto 8 tajemství funguje napříč obory – od byznysu, přes vědu, sport až po umění či každodenní život. Kniha je zábavná a inspirující!

Cena: 249 Kč vč. DPH

www.8tajemstvi.cz



Následujte své srdce

Andrew Matthews

Kniha Následujte své srdce od Andrew Matthewse Vám pomůže najít smysl v životě a práci. Je o tom jak dělat to co máte rádi a najít vnitřní klid.

Jak se vypořádat s katastrofami a neobviňovat z toho svou matku. Jak šťastní lidé přemýšlí a proč jsou bohatí lidé bohatí. Je o tom co dělají lidé co stále prohrávají a jak nebyť jako oni. Kniha je ilustrovaná a snadno se čte. Byla přeložena do více než 38 jazyků a prodalo se jí více než 2 miliony výtisků.

Cena: 268 Kč

www.mujustpech.cz