

Miroslav
Princ

Jak

 GRADA®

uspět

při obchodním telefonování

**Získejte
jistotu,
domluvte si
více schůzek
a uzavřete
více obchodů**



Kniha byla zakoupena na serveru alza.cz.

Kupující: Jan Francik

Adresa: Holeckova 789/49, 15000 Praha 5 - Smichov, cz

ID 2097-31631293331867311922-13798-939

Upozorňujeme, že kniha je určena pouze pro potřeby kupujícího.

Kniha jako celek ani žádná její část nesmí být volně šířena na internetu, ani jinak dále zveřejňována. V případě dalšího šíření neoprávněně zasáhnete do autorského práva s důsledky dle platného autorského zákona a trestního zákoníku.

Neoprávněným šířením knihy poškodíte rozvoj elektronických knih v České republice.

Tak nám, prosím, pomozte v rozvoji e-knih a chovejte se ke knize, k vydavatelům, k autorům a také k nám fér.

**Miroslav
Princ**

Jak uspět při obchodním

***Získejte
jistotu,
domluvte si
více schůzek
a uzavřete
více obchodů***



telefonování

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Ing. Miroslav Princ, MBA

Jak uspět při obchodním telefonování

**Získejte jistotu, domluvte si více schůzek
a uzavřete více obchodů**

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

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

www.grada.cz

jako svou 5358. publikaci

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Grafická úprava a sazba Antonín Plicka

Počet stran 176

První vydání, Praha 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-5043-9

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8862-3 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8863-0 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi	7
Úvodem	9

ČÁST I: JAK TELEFONOVAT

1. Telefonování ve světě přesyteném nabídkami	14
2. Změňte svůj přístup, nebo vyhnete	19
3. Čeho můžete dosáhnout jedním telefonátem?	26
4. Telefonujte cíleně	33
5. Sedm způsobů, jak být produktivnější	38
6. Telefonovat podle skriptu, nebo ne?	43
7. Když neměříte, ztrácíte	49

ČÁST II: CO MÍT V HLAVĚ

8. Čtyři druhy strachu z telefonování	54
9. Jak se zbavit strachu	58
10. Jak získat motivaci a rozjet se	61
11. Na co při telefonování myslet	66
12. Kdy přestat telefonovat	71
13. Stoprocentní úspěšnost? Je to jen na vás!	74

ČÁST III: CO ŘÍKAT

14. Telefonát je jako PIZZA	82
15. Získejte pozornost	86

16. Informujte, odkud vítr fouká	93
17. Zaujměte, nebo zavěším!	99
18. Zeptejte se, než něco budete chtít	107
19. Navrhněte akci, která dává smysl	113
20. Jak se vyrovnat s námitkami	118
21. Nejčastější námitky a jak na ně reagovat	128

ČÁST IV: RADY A TIPY

22. O vašem úspěchu rozhodne to, jak zníte	136
23. Telefonování na doporučení nebo současným klientům	139
24. Když voláte firemním zákazníkům	145
25. Jak vycházet s asistentkami	152
26. Co v telefonátu neříkat	156
27. Pro manažery	164
Závěrem: Kam dál a jak	169

O autorovi

Miroslav Princ telefonuje obchodním partnerům a klientům více než osmnáct let. V polovině devadesátých let oslovoval jako bankéř finanční ředitele velkých firem v Čechách, později pracovníky centrálních bank a ministerstev financí ve střední a východní Evropě. Skutečnou školou telefonování prošel ale až po přestěhování do Kanady, kde jako finanční poradce a později lektor uskutečnil přes pět tisíc telefonátů nejen domácnostem, ale především majitelům malých firem. Posledních pět let telefonuje znovu v Čechách, zpočátku personálním a obchodním manažerům jako lektor prodejních dovedností, později domácnostem a podnikatelům jako finanční poradce. Dnes, obdobně jako několikrát před tím v průběhu své kariéry v různých manažerských rolích, bývá často oslovován po telefonu, takže má možnost telefonáty posuzovat z obou stran. V podnikání je zastáncem specializace a cílení specifických zákaznických skupin. Proto se dnes věnuje lektorské, koučovací a konzultační činnosti v oblasti obchodního telefonování. O své zkušenosti, postřehy a tipy se dělí v pravidelných článkách na svých stránkách www.prodejpotelefonu.cz.



Úvodem

O telefonování

Telefonát je nejrychlejší a nejlevnější způsob, jak oslovit konkrétního člověka s obchodní nabídkou. Když zavoláte v pondělí, ve středu se můžete s někým sejit a v pátek můžete mít prodáno. V některých případech je to i dříve, pokud schůzku nepotřebujete, v některých zase později, pokud prodáváte něco složitějšího.

Proto každý den desetitisíce obchodníků oslovují telefonem statisíce lidí s nějakým obchodním cílem, od získání informace přes domluvení schůzky až k uzavření objednávky.

Typ telefonátů se různí. Někdo oslovuje neznámé lidi, s nimiž ho dosud nespojuje žádný vztah, ať už obchodní nebo osobní. Pro tento typ oslovení se mezi volajícími vžil pojem **studený telefonát**.

Jiný oslovuje lidi na základě vztahů různého charakteru a kvality: od současných nebo minulých klientů a zákazníků až k takovým, s nimiž má buď vlastní osobní vztah, nebo které na telefonát připravil osobním doporučením někdo jiný. Pro tento typ telefonátů se zabydluje pojem **teplý telefonát**.

Z hlediska vnímání telefonátů ze strany příjemců se studené a teplé telefonáty liší zejména důvěryhodností, respektive mírou nedůvěry, kterou v osloveném člověku vyvolají. Nicméně z hlediska realizace se od sebe liší minimálně.

Proto ať už provádíte studené nebo teplé telefonáty, měli byste vědět, že o tom, nakolik se vám bude v telefonování dařit, bude rozhodovat:

1. co říkáte (skript telefonátu),
2. jak to říkáte (přednes),
3. čeho chcete dosáhnout (cíl telefonátu),
4. jak často a kolik čísel vytočíte (aktivita),
5. co máte v hlavě (postoj k telefonování).

O knize

V této knize naleznete tipy a návody, jak zdokonalit telefonování v každém z pěti výše vyjmenovaných bodů. Sestavil jsem je na základě několika tisícovek telefonátů do firem i domácností v několika zemích, které jsem buď sám provedl, nebo je vyslechl od účastníků svých seminářů.

S postupujícím časem jsem vypožoroval, jak z obchodních telefonátů mizí charakter dvoucestné komunikace. Z dialogu mezi dvěma účastníky se stal monolog, kdy volající zaslepeně (hluše) přednáší své požadavky a volaný je zarputile (také hluše) odmítá vyslechnout.

Proto je hlavní myšlenkou knihy změna přístupu k telefonátům a především k lidem, které oslovujete. Oni vědí, že jim chcete něco prodat. Oni vědí, že jim – v případě studených telefonátů – voláte naslepo. Oni cítí, že když si chcete domluvit schůzku nebo zprostředkovat „výhodnou“ koupi, sledujete pouze vlastní zájem. A pokud tomu tak ve vašem konkrétním případě není, nenechají vás to dokázat, postupujete-li stejně jako ti, kteří je svými telefonáty dovedli k rozhodnutí mezi volajícími nerozlišovat.

Přístup, který zde představuji a který jsem na tisícovkách telefonátů ověřil jak já sám, tak další obchodníci, je založený na nesobeckosti, zájmu o volaného, respektu vůči němu, jeho zájmům, prioritám a starostem. **Je to přístup založený na konverzaci**

(dialogu) s cílem zjistit, v jaké situaci a podmínkách se volaný nachází, a na následném navržení takového kroku, který v dané situaci obě strany považují za nejvíce smysluplný.

Přestože jeho základem je v obchodě proklamovaný, ovšem nedodržovaný „zájem o potřeby zákazníka“, zahrnuje také zájem o potřeby obchodníka, tedy vás. Díky tomuto přístupu totiž zvýšíte počet lidí, kteří budou při osobní schůzce otevřeni spolupráci s vámi – právě na základě vašeho telefonátu. Snížíte tak počet případů, kdy jste potřebu schůzky sice vyargumentovali, ale při osobním jednání narazíte na stejné odmítání jako při telefonátu, protože jste volaného možná přesvědčili o schůzce, ale nepřesvědčíte ho o potřebě koupit. A takovou schůzku jen málokdo a málokdy dokáže využít efektivně.

Aby pro vás tato kniha byla přínosem, nezáleží na tom, jestli podnikáte nebo jste zaměstnanec, jestli se pohybujete ve financích, realitách, telekomunikacích, reklamě či sponzoringu, nebo dokonce v neziskovém a obecně prospěšném sektoru. **Záleží na tom, jestli používáte k oslovování nových potenciálních partnerů telefon a jestli máte pocit, že by vaše telefonáty měly vypadat jinak.**

Díky této knize:

- Naleznete inspiraci k novým způsobům oslovení nových klientů.
- Zbavíte se stresu z telefonování, uvolníte se a přenesete pohodu i do svých telefonátů.
- Znovuobjevíte motivaci k telefonování.
- Už nebudete hledat magické argumenty, jimiž byste vyvrátili volanému jeho názor.
- Získáte konkrétní scénáře, jak z každé námitky rozvinout konverzaci.
- Naučíte se nejen poslouchat, ale i slyšet volaného a získávat o něm informace.

Z reakcí čtenářů mých článků a účastníků seminářů vím, že tato kniha bude znamenat pro každého něco jiného. Někdo dokáže prakticky okamžitě zvýšit úspěšnost svých telefonátů o desítky procent. Jinému pomůže vyrovnat se s vlastními mentálními bariérami a ke zlepšení výsledků se dostane teprve později. **Prolistujte si tedy několik kapitol a udělejte si vlastní představu, co můžete v této knize nalézt právě vy.**

Až si tuto knihu rozhodnete koupit, nenechte ji zahálet. Nečekejte na konec knihy, nehleďte perfektní frázi. Telefonujte a zkoušejte každý den aplikovat nějakou myšlenku nebo postup z ní. **Nebojte se, že něco zkazíte. Vždy je tu další telefonát. Jen experimentujte a bavte se!**

ČÁST I

**JAK
TELEFONOVAT**

1. Telefonování ve světě přesyceném nabídkami

Telefonování představuje nejefektivnější způsob oslovení nových klientů a zákazníků. Proto všichni telefonují více. Ovšem akce vyvolává reakci. Oslovovaní lidé telefonáty stále častěji odmítají bez hlubšího zkoumání, o co se jedná.

Telefonátů přibývá

Více subjektů hledá nové příležitosti telefonem

Asi už jste to vypožorovali. Telefonujete v jiném prostředí, než jaké bylo před deseti, pěti, ale třeba i dvěma lety. S ekonomickým zpomalením a sytícím se trhem hledají firmy i podnikající jednotlivci nové příležitosti. Stupňují tak své úsilí při oslovování nových zákazníků.

Zvýšený počet telefonátů některé lidi obtěžuje

Protože telefonát je ve srovnání s nákladnými a necílenými formami propagace nejrychlejší a nejlevnější způsob, jak oslovit konkrétního člověka s obchodní nabídkou, využívá se ve stále větší míře. Od finančních poradců přes telefonní operátory, prodejce reklamy až k účetním a daňovým poradcům (oslovila mě firma s žádostí o proškolení účetních a auditerek, které měli svým manažerům domlouvat schůzky ve firmách). Ti všichni telefonují častěji. Navíc profesionální call centra u nás zaměstnávají okolo deseti tisíc lidí, kteří při jednom telefonátu každé dvě minuty osloví přibližně čtvrt miliónu lidí za den, což jsou dvě až tři krajská města denně, nebo za jeden týden celá Praha.

Četnost telefonátů se dostává na hranici únosnosti zejména pro osoby uvedené ve veřejných databázích podnikatelů a menších

+

firem. Některé jsou kratší, stručné a konkrétní – jako tento, který jsem absolvoval:

„Dobrý den, Vomáčka u telefonu. Volám, abych vám nabídl výhodné ceny tisku a reprografických prací.“

Jiné jsou delší, vágnější a tajemnější, jako například tento:

„Dobrý den, jmenuji se Vomáčka a zastupuji společnost Velká firma. Pane Nováku, mám pro vás důležité informace, jak můžete ušetřit. Mohu vám je ale předat pouze osobně. Hodí se mi to ve čtvrtek v deset hodin. Mám za vámi přijet domů nebo do práce?“

Zaměňte ve skriptech (to je předem připravený text pro telefonát) reprografické práce za volání, pojištění nebo inzerci, snížení nákladů za vyšší produktivitu nebo tržby a tato témata pak vynásobte číslovkou mezi pěti a deseti. Dostanete tak dobrý odhad, kolik podobných telefonátů lidé s nejviditelnějšími čísly, které oslovujete i vy, už absolvovali. To na nich samozřejmě zanechalo stopy.

Lidé vědí, že voláte naslepo

Priznejte si to. Lidé vědí, že jim v případě studených telefonátů voláte naslepo. Tedy že je neznáte, oni neznají vás a vy nemáte ani trochu představu o jejich situaci. Oni vědí, že voláte proto, abyste jim něco prodali. Nejhorší, co v té chvíli můžete udělat, je chovat se, jako když víte, co je pro ně dobré nebo co by měli dělat.

Netvařte se, že víte, co je pro neznámého člověka dobré

Druhá nejhorší věc je, když budete říkat ty samé věci, které říkali ti, kdo volali před vámi. Snadno potom uslyšíte:

„Nemám zájem.“

Anebo:



„Já ušetřit nepotřebuju. Na shledanou.“

Všichni oslovovaní s přibývajícími telefonáty nasbírali zkušenosti. Naučili se prodejní telefonáty rozpoznat hned podle úvodní věty a s volajícími už se dokáží poměrně efektivně vyrovnat.

Lidé moc nepřemýšlejí, když říkají „ne“

Všichni, kdo kdy vaše potenciální zákazníky oslovili, je naprogramovali na bezmyšlenkovité odmítání telefonátů bez ohledu na to, co mohou získat. A ten program se každým telefonátem prohlubuje. Proto většina neočekávaných telefonátů netrvá déle než dvacet-třicet vteřin.

Dva problémy, s nimiž se musíte vypořádat

Problém číslo jedna je nedůvěra

Postupem času se tak u oslovované veřejnosti vybuchovala nedůvěra vůči obchodnímu telefonátu. Proto chcete-li v dnešním prostředí nové zákazníky a klienty prostřednictvím telefonu oslovovat, musíte se vypořádat s dvěma problémy:

1. nedůvěrou volaného a
2. jeho neochotou rozlišovat mezi jednotlivými telefonáty.

Co se týče nedůvěry, není to nic osobního, ale volaný vás nezná, mnohdy nezná vaši firmu a podobných telefonátů už absolvoval bezpočet. Možná na ně zpočátku reagoval pozitivně a v některých případech snad i nabídky ke schůzce nebo koupi využil. Ale buď výsledek neodpovídal jeho očekáváním, anebo mu o zklamání a negativní zkušenosti vyprávěl někdo jiný. Nejedna z vašich potenciálních klientů se proto rozhodl obchodními telefonáty paušálně nezabývat.

Takové rozhodnutí mnohdy vychází i z faktu, že každý z nás má k dispozici tolik výhodných nabídek, od automobilů přes bankovní účty až k potravinám, že kdybychom je chtěli opravdu využít, kvůli s nimi spojené administrativě bychom prakticky neměli ani čas si je užít.

Problém číslo dvě je neochota rozlišovat mezi telefonáty

Aby lidé nepobíhali zmateně od výhodné nabídky k výhodnější, využívají ke svému rozhodování o tom, čemu věnovat svou pozornost a čas, zkratky. Zkratky jsou předem definované rozhodnutí sestávající z určitých kritérií, jak naložit s tématem, které nám vstoupí do života, aniž bychom ho sami vyhledávali. Jedné skupině z nich můžeme s nadhledem také říkat: „Pravidla pro přežití ve společnosti přesycené marketingovými zprávami.“ Do této skupiny může spadat i konkrétní pravidlo (zkratka): „Nabídek po telefonu nevyužívám, tudíž s nimi neztrácím čas.“

Ten, kdo se na takovou zkratku až bezmyšlenkovitě spoléhá, hledá co nejdříve náznak, že telefonát vyhovuje kritériím jeho pravidla. V okamžiku, kdy si potvrdí, že jim váš telefonát odpovídá, zařadí vás do složky „neřeším“ a vy budete muset vynaložit poměrně velké úsilí (často marné), abyste se z ní dostali v průběhu telefonátu zpět na hodnotící rozcestník.

Má telefonování smysl?

Je přirozené, že s rostoucím počtem odmítnutí si začnete klást otázky jako: „Co dělám špatně?“ anebo: „Má to smysl?“ Spousta lidí tak začne pochybovat sama o sobě a s pochybami přirozeně opadá motivace a odhodlání k dalším telefonátům.

Kdybych napsal, že s vámi osobně to má jen málo společného, že proti vám osobně volání nic nemají, protože vás neznají, byla by to sice částečně pravda, ale nebylo by to nic, co jste ještě od svých

Neznamená to ale přestat telefonovat

nadřazených anebo úspěšnějších kolegů neslyšeli. **A tak tvrdím, že je to vaše odpovědnost. Jste to vy, kdo dělá chybu. Důvodem je váš sobecký přístup, kdy sledujete jen sebe a své vlastní cíle.**

Nebojte, nemyslím to zase úplně doslova. Uvědomuji si, že někdo vám o telefonování něco řekl nebo vás dokonce proškolil. Větší díl odpovědnosti tedy padá na jeho bedra než na vaše.

**Změňte přístup
a prolomte
bariéry pravidel
zákazníků**

Přes všechno to negativní, co spolu o telefonování můžeme sdílet, oslovení telefonem stále zůstane nejrychlejším a nejlevnějším způsobem, jak navázat kontakt s konkrétním člověkem. Jen je potřeba změnit přístup a začít telefonát využívat jinak.

Řešením tedy bude zapracovat do vašeho telefonování takové postupy, které vezmou v úvahu požadavky, jež na komunikaci prostřednictvím telefonátu kladou volaní. Jen tak se odlišíte od ostatních přežívajících „teledinosaurů“ a prolomíte pravidla, která si zákazníci nastavili.

2. Změňte svůj přístup, nebo vyhynete

Nehledě na formu, lidé dnes nakládají s obchodními nabídkami jinak než před lety. Kdo chce překonat jejich mentální bariéru vůči prodejnímu „šumu“, musí se jejich novému myšlení přizpůsobit. Jinak bude sbírat jen to, co mu po sobě zanechají přizpůsobivější konkurenti.

Dvě strany barikády

Napětí v telefonátech mezi volaným a volajícím vzniká už před tím, než telefonát začne. Každý z účastníků je totiž předem odhodlaný poměrně urputně sledovat své vlastní zájmy.

Volající obchodník nebo konzultant (nebo jakkoli jinak si říká) chce na svou nabídku nebo návrh slyšet jen a pouze „ano“. Jinou alternativu málokdy akceptuje. Podle toho také telefonát vede. Na druhé straně volaný opakuje své „ne“ pod vlivem dřívějších zkušeností a vědomosti, že volajícímu jde jen o vlastní prospěch. Obě strany se tak střetávají ve stále intenzivnějším boji a napětí mezi nimi narůstá s každým telefonátem.

Pokud chcete od těch, které svými telefonáty oslovujete, dostat příležitost navázat s nimi kontakt, musíte změnit svůj přístup a odlišit se tak od těch, kteří je naprogramovali k současnému chování.

Pro pochopení jak se odlišit je ale důležité ujasnit si, čemu vlastně lidé vzdorují. **Volání svým „ne“ odmítají jednání, které z vaší**

Při telefonátu dochází ke konfliktu zájmů

Chcete-li uspět, musíte změnit přístup

strany očekávají – manipulaci, nátlak, neodbytnost a absenci respektu a zájmu o volaného, o jeho situaci, zájmy a potřeby.

Lidem vadí, když jim volají roboti

Lidé dnes poznají telemarketéra a obchodníka po několika slovech. Stačí jen:

☎ „Dobrý den, jmenuji se (vaše jméno) a volám ze společnosti (vaše společnost). Neruším?“

A už vědí, o co jde. Už vědí, že se jedná o „výhodnou nabídku“ nebo „nezávaznou informativní schůzku“, která bude následovat. Vědí také, že když se do telefonátu pustí, tak jim hrozí slovní ping pong, kdy oni budou opakovat nic neříkající:

☎ „Mám to pořešené, nic nepotřebuju.“

Volající bude zase opakovat také své nic neříkající:

☎ „S námi opravdu ušetříte.“

Nebo:

☎ „Jedná se jen o krátkou informativní schůzku.“

A tak mnozí z volaných, samozřejmě podle své povahy a okamžiku, kdy jsou osloveni, volí variantu rychlého konce a telefonát končí do dvaceti sekund pro většinu volajících neprůstřednými slovy:

☎ „Nemám zájem. Na shledanou.“

Lidé zjistili, že je to poměrně účinný způsob, jak ukončit robotický telefonát, který probíhá bez nápadu a podle opotřebované šablony.

Volejte s cílem rozvinout konverzaci

Lidé často přicházejí na mé semináře s očekáváním, že se dozví „argumenty“, jimiž svým budoucím klientům a zákazníkům „vyvrátí“ jejich námitky. Jejich myšlení je nastavené na přetlačení volaného. Jsou „hluší“ vůči tomu, co říká a jak to říká.

Nehleďte frázi, jak vyvrátit argumenty volaného

Místo toho jim říkám: přenastavte své myšlení a očekávání ze získání souhlasu na navázání kontaktu s volaným, rozvinutí rozhovoru a vybudování důvěry ve vás jako někoho, kdo volaného „slyší“ a nehledí sobecky jen sám na sebe. Volejte s cílem rozvinout konverzaci.

Hleďte způsob, jak získat důvěru

Jako jeden z příkladů takového přístupu k telefonátu uvádím situaci, kdy jsem jako finanční poradce oslovil manažerku ve středně velké firmě. Její reakce na úvod mého telefonátu zněla takto:

„Já to neřeším.“



Místo toho, abych telefonát s povzdechem ukončil nebo s podivem kontroval třeba takto:

„Jak můžete neřešit své finanční záležitosti, ty přece řeší každý,“



jsem pokračoval následujícím způsobem:

„To je možné. K penězům se každý staví jinak. Můžete mi říct, abych tomu správně rozuměl, co to znamená, že finance neřešíte?“



Manažerka odpověděla:

☎ „*Ono to jde tak nějak mimo mě,*“

a čekala na moji reakci.

☎ „*Aha, tak to nemohu komentovat, protože neznám vaši situaci,*“

zněla má odpověď. Rozhodl jsem se ukázat, že jí nemám v úmyslu říkat, co by měla nebo neměla dělat. Na toto odpověděla:

☎ „*To skutečně neznáte.*“

Někteří lidé vás při telefonátu zkoušejí

V té chvíli jsem poznal, že mě zkoušela. Chtěla zjistit, jak budu reagovat a jestli ji budu o něčem přesvědčovat. Poznal jsem také, že jsem se odlišil od volajících přede mnou a mohl jsem tedy pokračovat:

☎ „*A to je vlastně důvod, proč volám. Rád bych se u vás zastavil, abych se dozvěděl něco o vaší situaci a vy jste mohla získat představu, jak pracuji. Potom se rozhodneme, co bude dál.*“

A schůzka byla domluvená.

Zjišťujte a poznávejte

Odlišíte se způsobem, jakým vedete telefonát

Abychom si rozuměli: samozřejmě, že výstupem konverzace má být souhlas na straně volaného. Jde ale o způsob, jak se k němu dostanete.

Když se vrátím k příkladu oslovení, který jsem uvedl v první kapitole:

„Dobrý den, Vomáčka u telefonu. Já volám, abych vám nabídl výhodné ceny tisku a reprografických prací.“



Jeden obchodník mě takto kdysi oslovil pravděpodobně na základě kontaktních údajů v nějakém veřejném seznamu podnikajících osob anebo si mě vybral jako zástupce mé firmy. Ani v jednom z případů nemohl předpokládat, že já osobně mám co do činění s tiskem materiálů. Proto jsem mu také odpověděl, že netisknu – a bylo po rozhovoru. Bohužel pro něj, pouze v jeho myslí. Už jsem se totiž nadechoval, abych mu řekl, že musí zavolat do firmy, s kterou spolupracuji a která určitě zakázky do tisku zadává. Nicméně on mě předběhl a telefonát sám s úlevou ukončil.

Sobecké sledování cíle „prodat“ vás připravuje o příležitosti

Kdyby nebyl zahleděný do sebe a do své výhodné nabídky, mohl si sestavit následující skript a vyhledávat konverzace:

„Dobrý den, hledám firmy/podnikatele, kteří chtějí tisknout o třetinu levněji (chtějí zvýšit kvalitu svých tiskovin za stejné ceny/chtějí mít tiskoviny připravené do dvaceti čtyř hodin). Teď ale nevím, s kým ve vaší společnosti bych měl mluvit. Poradíte mi, kdo u vás zadává podobné zakázky?“



Co je výhodou takového skriptu? Předně: nic nenabízí, ale zjišťuje informace. I kdyby oslovený člověk namísto udání kontaktu odpověděl:

„Ale my už máme tiskárnu,“



mohl pan Vomáčka pokračovat v telefonátu takto:

„Rozumím. Nic jiného jsem ani nečekal. Většina našich nových zákazníků před námi s tiskárnou už pracovala. Využíváte na veškerý tisk jediného dodavatele, nebo záleží na tom, co právě tisknete?“



**Zjistujte stav
Nenabízejte
Pak nemůžete
být odmítnuti**

Stejně tak mohl pokračovat i v případě prvního skriptu. Rozdíl je v tom, že ne každý volající by to dokázal. Ve své mysli totiž při telefonátu pracoval s nabídkou. Ta byla odmítnuta. A s ní skončil i celý telefonát. Už neměl, o čem by mluvil, pokud by se nepustil do argumentace, že oslovený určitě ušetří. Ale pokud by byl mentálně připravený konverzovat místo nabízet, rozhovor by u námitek neskončil. S ní by teprve začal.

Zásadní výhodou tohoto přístupu je, že nebudete mít pocit odmítnutí. Když zjistujete a nenabízíte, nemůžete být odmítnuti. Ve chvíli, kdy se vám takto podaří posunout své mentální nastavení, změní se i vaše omezující a špatné pocity z telefonování.

Zbavíte se strachu a stresu

S lepším pocitem z telefonování se z vašich telefonátů vytratí napětí. Už nebudete stresovaní, že právě teď a z tohoto kontaktu musíte získat schůzku nebo objednávku.

**Výkonnostní
systém ve vás
vybudoval
očekávání
úspěšnosti**

Vím, že výkonově a produkčně orientované systémy (a v nich manažeři motivující své týmy) vyvolávají očekávání úspěšnosti telefonátů přinejmenším dvojnásobně vyšší, než reálně může být. A tento tlak se přenáší i do vašich telefonátů.

**Uvolněte
se, netlačte
na výsledky
Prostě
telefonujte**

V kontrastu s ním se vaše nově nabytá pohoda přenesou i do vašich telefonátů a na lidi, kterým budete volat. Samozřejmě, že všichni najednou nezačnou říkat „ano“ – to ani nejde. Ale vaše produktivita se zvýší, protože telefonování vám nebude připadat jako bouchání hlavou o zeď.

Účastníci seminářů mi ve zpětné vazbě říkají, že s novým přístupem u nich nastává uvolnění – zejména v kontrastu s dosavadním přístupem svých společností a vedoucích: „Musíš vyvrátit námit-

ky, předložit lepší argumenty, domluvit schůzku, získat objednávku. Ty to dokážeš! Musíš myslet na to, že chceš prodat – a ty to prodáš!“

Jednou jsem vyslechl rozhovor skupinky účastníků: „**Ono vlastně nejde o to, realizovat co nejméně telefonátů, domluvit z nich co nejvíce schůzek a potom se stresovat, že jich je málo nebo nedopadnou. Ale jde o to, abychom telefonovali v klidu a udělali dost telefonátů. Výsledky se potom přirozeně dostaví.**“

3. Čeho můžete dosáhnout jedním telefonátem?

Samozřejmě, že si chcete domluvit schůzku. Tedy alespoň ve většině případů. Ale co když se to nepodaří? Co děláte s kontakty, které odmítnou? Je důležité mít systém a proces, který vám umožní podchytit velkou část oslovených a budovat s nimi vztah tak, aby vás vnímali jako zdroj, na který se obrátí, až budou připraveni koupit.

Nejlepší rada, jakou jsem kdy dostal

Většina lidí objektivně nemůže souhlasit ve chvíli, když jim zavoláte

Když jsem v Kanadě začínal s finančním poradenstvím ve chvíli, kdy jsem tam blíže osobně znal dva lidi, dal mi můj manažer radu, na které dodnes stavím svou filozofii o prodeji, včetně telefonování. Řekl mi: „**Provozuj takové aktivity, abys měl do dvanácti měsíců v databázi tisíc kontaktů, kterým jsi řekl, co pro ně můžeš udělat.**“

Kromě jasného zadání, co mám dělat (jakoukoli aktivitu, která mi poskytne čtyři nové kontakty denně), jsem také poznal velkou pravdu: každý neřekne „ano“ právě tehdy, když mu zavolám. To objektivně není možné.

Jednou ale budou všichni nakupovat a vy byste u toho měli být!

Ale abych neplýtvat svým úsilím, když už někoho oslovím, měl jsem vědět, koho jsem historicky oslovil a vracet se k němu takovým způsobem, abych, až bude připravený k rozhodnutí, mu byl na blízku.

A v čem je vaše bohatství?

Už několik let se na seminářích obchodníků ptám, co dělají s kontakty, kde se jim buď schůzku domluvit nepodařilo, nebo kde se dokonce s klientem sešli, ale z jakýchkoli důvodů k uzavření obchodu nedošlo. K mému překvapení stále příliš často slyším, že takové kontakty vyhazují nebo je nechávají zapsané v sešitech, diářích a na útržcích papírů, které postupem času někde zapadnou nebo se vyhodí.

Co děláte s kontakty, u kterých jste dnes neuspěli?

Tito obchodníci si neuvědomují, jak plýtvají svým časem, penězi i emocionální energií. Neuvědomují si, že kontakty jsou pro ně základním stavebním kamenem úspěchu. **Dokonce si troufnu tvrdit, že kontakty typu „dnes ne“ jsou v určitém smyslu cennější než současní klienti.** Proč? To je jednoduché. Komu prodáte v příštích dvanácti měsících? Tomu, kdo od vás nedávno koupil, anebo tomu, kdo ještě nekoupil nic?

Navíc ten, koho máte v databázi, už není studeným kontaktem. Můžete zavolat ve chvíli, kdy změníte zaměstnavatele nebo firmu, se kterou jste spojeni, nebo dokonce i obor, ve kterém dnes působíte. V případě existujících klientů to může být z mnoha důvodů komplikovanější.

Příležitost k navázání vztahu

V úvodu jsem zmínil, že volající degradovali telefon a telefonát na jednosměrný kanál požadavků směrem od sebe k ostatním, potenciálním klientům a zákazníkům. Navíc tento kanál má fungovat pouze jednorázově. **Proto jednou z hlavních myšlenek této knihy je vnést do telefonování charakter dvoucestné komunikace, dialogu mezi vámi a těmi, koho oslovujete, který se neomezuje na jedno zavolání.**

Obchodní telefonát pro volaného znamená riziko

Využijte tuto myšlenku, abyste snižovali napětí, zvyšovali důvěru a prohlubovali vztah mezi vámi a vašimi budoucími partnery. Potřebujete ho vybudovat před tím, než se rozhodnou s vámi spolupracovat.

Studené i mnohé teplé telefonáty budou s vývojem ekonomické reality stále méně o domluvení schůzky nebo uzavření objednávky. Proč? Protože daná situace představuje pro volaného příliš vysoké riziko. Nezná vás, často nezná ani vaši firmu a pravděpodobně ho váš telefonát překvapil a zaskočil. Proto hledá nejbezpečnější cestu z nečekané situace. Nakolik je potom objektivně reálné, aby řekl „ano“?

Myslete dál než jen na jeden telefonát

Kromě toho, že hledáte obchodní příležitost, která ideálně začne domluvením schůzky, chápejte telefonování také jako příležitost navázat vztah, který budete chtít dále rozvíjet. Neberte telefonát jako jednorázový kontakt.

Telefon je prostředek ke komunikaci. Používejte ho tak

Chápejte své telefonáty jako způsob navázání kontaktu s neznámým člověkem a zahájení vztahu s ním. Vytvořte si mentální představu, že s ním chcete navázat mezilidský kontakt jako s člověkem, v ideálním případě se dozvědět více o jeho situaci, potřebách či zájmech a svým přístupem mu ukázat, že pro něho představujete minimální riziko. Ukažte mu, že stojí za to vás do jeho světa už dnes přijmout, když ne schůzkou, tak svolením, že s ním můžete zůstat v kontaktu a oslovit ho znovu.

Příkladem využití konverzačního přístupu může být situace, kdy volaný sice prakticky nic nenamítá, ale v negativním smyslu konstatuje, že váš telefonát právě nevítá. Nejedna obchodník zažil tuto reakci:



„S vámi se roztrhl pytel. To už jste dnes třetí.“

Pro toho, kdo není mentálně připravený na jinou alternativu než si domluvit schůzku, bude těžké se v takto nastavené situaci někam posunout. Když se rozhodlá pokračovat a bude se dožadovat svého, pramálo se odliší od svých předchůdců a na rozloučenou dostane pořadové číslo čtyři.

Konverzačně založené telefonáty začínají tam, kde ty prodejní končí

Ovšem pokud budete mentálně připraveni na konverzaci, můžete nabídnuté téma uchopit a kolem něho rozvinout konverzaci (získáte tak dalších patnáct vteřin a postup do dalšího kola telefonátu):

„Rozumím, pane Nováku. Je pondělí, ostatní obchodníci si asi domlouvají schůzky na zbytek týdne. Jen se zeptám, co po vás ti přede mnou chtějí?“



Když jsem takto zareagoval, volaný využil mou nabídku vypovídat se a v telefonátu pokračoval. Bez dlouhého dotazování mi řekl, že má firmu na úpravu zahrad, několik automobilů pojištěných u jisté pojišťovny, kreditní kartu u jisté banky, nejrušnější období je pro něho květen až červen a osobní e-mail používá zřídka, takže své občasně články a zajímavosti mu mám posílat na firemní adresu.

Výsledkem konverze je to, že příště máte na co navázat

Výsledkem takového telefonátu sice nebyla schůzka, ale základ pro to, aby příští telefonát v období menšího pracovního vytížení volaného nebyl studený. Měl jsem dost informací na to, abych pokračoval v budování vztahu a zvyšoval tak pro volaného hodnotu svých telefonátů.

Lidé si vás testují

Jedním z důvodů, proč musíte počítat s tím, že budete osloveným kontaktům volat znovu, je to, že mnoho lidí volající zkouší. Naprvé je odmítnou s žádostí „zavolejte mi za měsíc“ a čekají, jestli

obchodník zavolá. Když nezavolá, vědí, že mu nestáli za druhé zavolání a tím pádem udělali dobře, že s ním hned nejednali. **Lidé chtějí vědět, že to myslíte vážně, že si jejich „ano“ zasloužíte.**

**Když nekoupí
dnes, koupí
příště**

Problém s podobnými kontakty a telefonáty bývá, že lidé zapomínají. Odhaduji, že takových šest až sedm z deseti volaných si za měsíc nebo i za delší dobu nebude váš první telefonát pamatovat.

**Dělejte ze
studených
kontaktů
opakovanými
„doteky“
kontakty teplé**

Proto tyto potenciální budoucí klienty a zákazníky nemůžete nechat jen tak bez kontaktu s tím, že jim zavoláte na jaře, po prázdninách nebo příští rok. Lidi, kteří nejsou dnes připraveni říci své „ano“, musíte v mezidobí znovu kontaktovat. Říkám tomu „dotýkat“ se jich – udržovat se v povědomí, snižovat nedůvěru a prohlubovat navázaný vztah. Zkrátka dělat ze studeného kontaktu vlažný.

V případech, kdy lidé sami navrhnou, abych jim zavolal za „pár měsíců“, říkám:



„Výborně, zavolám. Ještě mě napadá, kdybych řešil s klienty jako vy něco, co by mohlo být zajímavé i pro vás, můžu vám to poslat? Jaký je váš e-mail?“

Prakticky se mi ještě nestalo, že by mi volaný v takové situaci svůj e-mail nedal.

**Nezahrňte
volaného
irelevantním
„odpadem“**

Získáte tak příležitost působit na oslovené kontakty opakovaně. Postupně snížíte nedůvěru z úvodního telefonátu a vybudujete si pozici pro chvíli, kdy budou připraveni k nákupnímu rozhodnutí. Zvýšíte tím svou úspěšnost a produktivitu, protože už nebudete volat naslepo studenému kontaktu.

Pro jistotu zmíním, že pak nesmíte hned volaného zahrnout novinami a e-maily, které pro něho budou mít nulovou hodnotu. Teď

máte příležitost ukázat, že o něho máte zájem, že své oslovení myslíte vážně a že spoluprací s vámi se jeho situace a život může zlepšit, a ne naopak.

Jak pracovat s databází kontaktů

Prvním krokem – pokud se rozhodnete s oslovenými kontakty dlouhodobě pracovat – je nastavit si nějaký systém. V dobách před počítači to byly zákaznické karty, na něž byste si zapsali jméno každého kontaktu na jednu kartu nebo list papíru a založili je do pořádacího systému, kterému se říkalo kartotéka. Dnes už můžete tvořit svou databázi v různých zákaznických systémech různé míry sofistikovanosti.

Možná vám takový systém dává k dispozici váš zaměstnavatel a musíte ho používat. To je v pořádku, i když někdy bývají tyto systémy určeny pouze pro zákazníky s existující smlouvou, a tak je pro správu „pouze“ oslovených kontaktů nebudete moci využívat.

Nemáte-li žádný systém k dispozici nebo jste si databázi kontaktů dosud nebudovali, vystačíte si Excelem (nebo s nějakou jeho obdobou).

Sám ho dosud používám, protože umí kontakty řadit podle termínu, který si zadám pro příští telefonát, a také podle kritérií, která si sám určím, jako například podle zájmu o konkrétní produkt, podle profese anebo zdroje příjmu – zaměstnání nebo podnikání.

Nevýhodou Excelu je, že není ideální pro shromažďování poznámek z opakovaných kontaktů, což prý umožňuje Outlook, ale pokud vím, ten zase neumí kontakty třídit, což je pro efektivní práci s nimi důležité.

Použijte systém, který umí kontakty řadit a třídit

Zaznamenávání určitých charakteristik a následné třídění kontaktů je důležité v případech, kdy chcete z databáze vybrat a oslovit jen určitý typ klientů, například učitele nebo zájemce o určitý produkt, anebo klienty s určitou smlouvou. Můžete je potom oslovovat se skriptem a nabídkou, která jim bude „ušíťá na míru“ a váš telefonát pro ně bude více relevantní.

4. Telefonujte cíleně

Volejte cíleně skupině podobných lidí a říkejte jim, proč voláte právě jim. Důvodem by mělo být to, že s nimi máte něco společného, nebo máte zkušenost s lidmi nebo firmami jim podobnými. Rychleji tak získáte jejich důvěru a zájem dozvědět se více.

Lidem vadí, když jim voláte naslepo

Jedním z hlavních důvodů, proč lidé odmítají oslovení po telefonu, je ten, že nabídky jsou pro ně málo relevantní. Nejde ani tolik o to, že by nebyly zajímavé. Jde více o to, že jsou příliš obecné a volaný si nemůže říct: „To se mě týká. To může být pro mě. Stojí mi za to si to poslechnout.“ Proto většina telefonátů dostane po několika vteřinách nálepku „nezajímá mě to“ a rozhovor dříve či později končí odmítnutím.

Obchodníci lidem odmítání ulehčují tím, že volají s vágními, obecnými požadavky typu „informativní schůzka, při níž představím naše služby“. Vidím to na workshopech a při revizi skriptů, které mi obchodníci posílají. Jejich nabídky, tedy to, „s čím volají“, jsou obecné, nejasné a vágní, zkrátka bez šance na vzbuzení zájmu.

Ve chvíli, kdy voláte s vágní žádostí představit své služby, oslovení lidé už vědí, že jim voláte anonymně. I když to nezazní přímo, tak svým odmítáním říkají: „Když jste si ani nedal tu práci zamyslet se nad tím, jestli se vaše nabídka pro mě vůbec hodí, nedám si já práci vás vůbec poslouchat.“

Abyste volaného zaujali, musíte mu naznačit, že voláte s něčím, co se ho opravdu týká, čím žije a co řeší.

Volanému chybí důvod si říci: „To se mě týká“

Proč voláte právě mě?

Jednou z prvních informací, kterou volaný v telefonátu hledá, je, zda se ho to, s čím voláte, týká. Někdy se vás dokonce zeptá:



„A proč voláte právě mně?“

Důvod možná není úplně zřejmý, ale je jednoduchý. Na lidi (nás všechny) se dnes valí příval marketingových sdělení a obchodních nabídek prakticky čtyřicet hodin denně. A tak jsme se rozhodli spoustu věcí ignorovat. Je to podobné, jako když odcházíme od televize, když začne reklama.

Lidé chtějí vědět, jestli je váš telefonát skutečně pro ně

Volaný proto informaci o tom, proč voláte právě jemu, použije jako zkratku ke svému rozhodnutí, zda vás vyslechne. Pokud mu voláte čistě náhodně a jediným důvodem je, že jeho číslo je v nějaké veřejné databázi, je malá šance, že vám dá prostor, jaký potřebujete.

Vysvětlení, proč voláte, je zkratka k tomu, jestli vás poslouchat nebo ne

Pokud mu ale voláte proto, že o něm máte alespoň nějakou představu a znáte lidi nebo firmy jako on a už jste s nimi pracovali, bude třeba chtít slyšet další dvě věty. **Bude chtít zjistit, jaký je potenciál, že díky svým zkušenostem s lidmi jako on mu budete rozumět a že mu budete schopni pomoci vyřešit jeho problémy lépe než ten, kdo volal před vámi.**

Volám proto, že...

Abyste vzbudili u volaného pocit, že váš telefonát pro něho může být relevantní více než ty ostatní, používejte v úvodu telefonátu například takovouto frázi:



„Volám vám proto, že mám několik klientů, jako jste vy. Nejčastěji s nimi pracuji na _____ / řeším situace kolem _____.“

Samozřejmě, že tuto taktiku byste měli používat tam, kde několik klientů již máte a můžete se prokázat zkušenostmi a konkrétními příklady. Na druhou stranu se zase nemusíte tolik bát, že vás bude někdo zkoušet a vyptávat se na konkrétní případy a situace. Možná to bude jeden člověk ze sta.

Skript a cílová skupina jsou spojené nádoby

Tato strategie telefonování vychází z toho, že budete cíleně oslovovat určité skupiny potenciálních klientů a zákazníků. To, jak bude váš konkrétní skript vypadat, bude záležet na výběru cílové skupiny a na tom, co si vyberete jako svou přidanou hodnotu, službu nebo produkt, které jí budete chtít prezentovat.

Jak si vybrat

Výběr cílové skupiny v podstatě záleží jen na vás. Musíte ale dodržet to, že s klienty nebo zákazníky v ní by vás mělo něco spojoval. Měla by to být buď zkušenost, obor, lokalita, nebo třeba i rodinný stav.

Obchodníci se často zaměřují na skupiny potenciálních zákazníků, které jsou podle nich bonitní, tudíž by jim měli prodat více a tím i více vydělat. Často se ovšem stává, že prodají méně, protože se jim nedaří s takovými zákazníky včas navázat vztah potřebný k tomu, aby jim nový člověk začal důvěřovat. Kdyby oslovovali sice méně bonitní, ale takové potenciální zákazníky, s nimiž by měli něco společného, mohli by uzavírat obchody rychleji a s menším úsilím a tudíž vydělat více.

Vyberte si skupinu podle svých zkušeností nebo zájmů

Například jedna z účastnic mého workshopu, bývalá vedoucí pobočky pošty, se rozhodla věnovat finančnímu poradenství. Na radu svého manažera oslovovala firmy s nabídkou zaměstnaneckých výhod, ale nedařilo se jí prorazit. To dává smysl, protože v podnikatelském subjektu a na státní poště je jiné prostředí,

pracují tam povahově jiní lidé. Pokud by poradkyně oslovovala zaměstnance pošt, rozuměla by jim lépe, navazovala by s nimi rychleji vztah a především by při jejich oslovení telefonem mohla říkat:



„Volám vám proto, že jsem pracovala patnáct let na poště a naposledy jsem vedla jednu z poboček. Dnes zaměstnancům pomáhám zajistit si důstojný důchod po tom, až z pošty odejdou.“

Vyberte si skupinu podle lokality

Realitní makléři mohou zvýšit svou relevanci tím, že si „přivlastní“ určitou lokalitu. Jejich skript potom může vypadat takto:



„V tomto městě zajišťuji prodeje a koupě nemovitostí více než X let. Za tu dobu znám všechny větší i menší... pro a proti... různých lokalit. Uvažoval jste například o tom, jak může potenciální kupec vaší nemovitosti vnímat přítomnost.../nebo nedostatek...? A jak to může ovlivnit cenu, za kterou prodáte?“

V oblasti firemních zákazníků můžete aplikovat stejný přístup. Volejte napříč odvětvím anebo shora dolů. Lidé se tam znají, jsou si podobní, sdílejí stejné prostředí a myšlení. Ve svém skriptu pak můžete používat příklady a pojmy, kterým budou rozumět:



„Specializujeme se na práci s firmami jako je ta vaše. Pracovali jsme například s firmou A a také B. Obvykle dosahujeme výsledků XY.“

Firemní zákazník chce také slyšet, proč voláte právě jemu

Zejména při oslovování firemních zákazníků můžete zvýšit svou důvěryhodnost použitím jmen jiných firem. Samozřejmě tak, abyste nezveřejňovali důvěrné informace.

Pokud jste dodnes na žádnou konkrétní skupinu necílili, podívejte se mezi své klienty a kontakty. Už dnes, aniž byste je oslovovali vědomě, tam budou lidé, s nimiž se vám dobře pracuje (a na druhou stranu se jim dobře pracuje s vámi). Najděte nějaké hlavní

charakteristiky, které mají společné, shromážděte je do dvou tří skupin a začněte oslovovat jim podobné nové kontakty.

Většinou to budou lidé podobného ražení a životního stylu jako vy. Pokud máte rodinu, budou to spíše lidé s rodinou než svobodní nebo senioři. Jestliže jste technicky založení, nebudou to lidé kreativní. Jestliže je vám třicet, nebudou to lidé po šedesátce.

Získáte více příležitostí telefonát úspěšně dokončit

Cílení vám pomůže získat pozornost volaného a rychleji snížit jeho nedůvěru. Nehodí vás tak rychle do stejného pytle s ostatními volajícími, do zásuvky „neřeším“, ale postoupíte do dalšího kola telefonátu.

Většina lidí totiž bude zvědavá, co nového jim můžete říci o lidech, jako jsou oni, nebo o věcech, které se jich týkají. Lidé se totiž podvědomě srovnávají s ostatními lidmi, kteří jsou stejní jako oni. Ve vás uvidí šanci se dozvědět, jak stejné problémy řeší ostatní.

**Lidé jsou
zvědaví, co dělají
lidé jako oni**

Další výhodou oslovování určité cílové skupiny je to, že žádný telefonát není zbytečný. S každým totiž máte možnost dozvědět se něco nového o svých potenciálních klientech, poznat jejich chování, místa, kam chodí, zvyky, jak se chovají, nebo získáte jiný kontakt, který k nim má blízko. Tyto informace a znalosti potom můžete použít při jejich oslovování a zvyšování jejich zájmu o vaše produkty nebo služby.

5. Sedm způsobů, jak být produktivnější

Jen málo obchodníků stráví čas při telefonování opravdu produktivně – to když vytočí třeba šest čísel za hodinu (znám takové případy). Zapracujte do svého telefonování těchto sedm doporučení, abyste čas, který této aktivitě věnujete, využili produktivně.

Pravidlo 1: Oddělte přípravu od telefonování

Když chcete telefonovat, tak telefonujte

Když chcete telefonovat, tak opravdu telefonujte. Zbavte se jakékoli možnosti odložit samotné vytáčení čísel ve prospěch jiné aktivity, ať je to vyhledávání čísel nebo informací o člověku či firmě, kam chcete telefonovat. Promyslete si už na konci týdne, komu budete volat v týdnu příštím a připravte si čísla.

V předstihu si také připravte informace, které budete chtít využít, stejně jako další pomůcky a cokoli jiného, co budete při telefonování potřebovat – promyslete si termíny, otevřete diář, shromážděte nabídky odeslané těm, komu budete volat, připravte si k ruce jiné podklady, které můžete potřebovat.

Když se připravujete, tak se připravujte

Uspořádejte si jména volaných tak, abyste je měli na očích a mohli jste se kdykoli podívat na jméno volaného ve chvíli, kdy telefon vyzvání, vy jste ztratili koncentraci a nejste si jistí, kdo má odpovédět nebo jak se jeho či její jméno vyslovuje nebo skloňuje v pátém pádě.

Pravidlo 2: Telefonujte v souvislém časovém bloku

Na telefonování si vyhradte určitý čas a vyznačte si ho v diáři jako schůzku. Nezáleží na tom, jestli to bude třicet minut nebo dvě hodiny. Důležité je, abyste tuto schůzku s telefonem dodrželi a strávili ji vytáčením čísel. Ve chvíli, kdy budete chtít schůzku s telefonem ve svém diáři nahradit schůzkou s klientem, si uvědomte, že bez té první se nebudete mít s kým scházet.

Někdo říká, že telefonuje každou chvíli, kdy má čas. Na chodbě, v autě, v kavárně. To funguje pro ty, kteří s telefonováním nemají problém. Pokud patříte k těm, kteří ho mají, zorganizujte si vše ostatní tak, abyste svou schůzku s telefonem ve svém diáři dodrželi.

Když budete telefonovat nahodile, buď si čas neuděláte, protože si vždy najdete něco důležitějšího na práci, anebo se budete „náhodou“ ocitat v prostředí, kde se podle vašeho hodnocení situace nebudete moci soustředit nebo které bude příliš hlučné a mohlo by negativně působit na volaného (lidské hlasy, hudba v pozadí nebo jiné zvuky).

**Telefonujte
na jeden zátah**

Pravidlo 3: Telefonujte pravidelně a vytvořte si zvyk

Zadávání „schůzek s telefonem“ do diáře vám pomůže vnést do telefonování rytmus a vybudovat si z něho zvyk. Možná ještě vhodnější slovo je návyk. Raději telefonujte třicet minut každý den než jednorázově třeba polovinu dne jednou týdně.

Telefonování je stejně návykové jako například cvičení. Když si na pohyb zvyknete, mozek vám bude říkat, že se svaly potřebují protáhnout. Stejně jako při cvičení, i při telefonování zaplaví vaše

**Staňte se
na telefonování
závislí**

tělo určité chemikálie. Vy se potřebujete dostat do stavu, kdy je vaše tělo bude potřebovat k uspokojení namísto toho, aby se jim vyhýbalo. Pro váš úspěch je důležité, abyste bez telefonování začali cítit, že vám něco chybí.

Pravidlo 4: Stanovte si cíl zaměřený na aktivitu

Stanovte si a sledujte raději cíl zaměřený na vytočení určitého počtu čísel než na domluvení určitého počtu schůzek nebo uzavření objednávek. Zpočátku – máte-li problémy s telefonováním – zvolte nízký počet čísel, takový, který s jistotou dokážete vytočit. Potom udělejte všechno pro to, abyste je opravdu vytočili. Nesledujte, co jste si domluvili nebo ne.

Sledujte počet telefonátů, ne počet schůzek

Nehodnoťte telefonáty, ani sami sebe. Prostě sledujte svůj cíl – tím je vytočit daný počet čísel. K tomuto cíli si stanovte adekvátní časový blok, ve kterém ho budete chtít zvládnout. Například pokud voláte málo a chcete se nastartovat, zaměřte se na pět vytočených čísel za deset minut. Nenechávejte si na pět čísel celou hodinu. O nastartování a rozjezdu více v kapitole 10.

Pravidlo 5: Proveďte více podobných telefonátů v řadě

Rozlišujte mezi typy telefonátů a realizujte více podobných najednou. Váš mozek tak bude pracovat ve stejných „obrátkách“, které jsou potřeba pro každý typ telefonátu, a vy budete efektivnější.

Jedte na vlně podobných telefonátů

Například když teprve zjišťujete, s kým vlastně potřebujete mluvit, ukončete telefonát v okamžiku, kdy to zjistíte, a jděte na další „zjišťovací“ telefonát. Konkrétním osobám, jejichž jména jste zjistili v první vlně „zjišťovacích“ telefonátů, pak volejte až v další vlně „prodejních“ telefonátů.

Nebojte se jednotlivé typy telefonátů od sebe oddělit třeba i dnem. Například jména kontaktů zjišťujte v pondělí a telefonujte jim v úterý. Ve středu pak volejte jiným klientům kvůli servisu a ve čtvrtek znovu kvůli prodeji.

Důvodem tohoto doporučení je, že v každém typu telefonátů potřebujete reagovat jinak. Říkám tomu, že různé typy telefonátů mají různou „vlnovou délku“ – díky tomu, co od volaného chcete a jak on vás a váš telefonát vnímá. Když budete najednou provozovat telefonáty na stejné vlnové délce, nebudete muset přepínat z jednoho komunikačního stylu do druhého a budete tak efektivnější.

Pravidlo 6: Telefonujte v klidném prostředí

Už jsem se tohoto tématu dotkl v druhém pravidle výše. Když to půjde, zařizujte se tak, abyste při telefonování kolem sebe měli minimum rušivých elementů. Ne všichni potřebují pro telefonování klid a soukromí. Někdo se dokáže soustředit i v hlučnějším prostředí nebo na veřejnosti. Ale pokud máte s telefonováním problém, odpovídající prostředí vám může pomoci ho zmírnit. Navíc štěkání psa, pláč dítěte nebo hudba z kavárny při obchodním telefonátu nepůsobí právě profesionálně.

Volaný si o vás dělá dojem podle zvuků v pozadí vašeho telefonátu

Pravidlo 7: Udělejte jeden telefonát navíc

Teď je čas na jednu výjimku z několika výše uvedených doporučení. Nehleďte na ně udělejte každý den jeden telefonát navíc. Je jedno, kdy ho uděláte, odkud nebo komu. Udělejte ho buď ráno, když si říkáte, že je ještě brzy, nebo v poledne, když si říkáte, že lidé obědvají, anebo večer, než odejdete z kanceláře a říkáte si, že už je pozdě.

**Jeden telefonát
denně navíc může
představovat
měsíční plat navíc**

Zvládnete tak nejméně dvacet dalších telefonátů za měsíc. To znamená, že budete mluvit s dalšími deseti lidmi (přibližně polovinu z volaných zastihnete). Za rok je to sto dvacet lidí. Kdybyste si jen s desetinou z nich domluvili schůzku, tak je to dvanáct schůzek ročně navíc. Kolik obchodů nakonec uzavřete z dvanácti schůzek a kolik to pro vás bude peněz navíc, už nechám na vašem výpočtu. A to všechno díky jednomu telefonátu denně!

6. Telefonovat podle skriptu, nebo ne?

Skript – tedy text toho, co chcete v telefonátu říkat – je důležitý pomocník jak pro začínajícího, tak i pro zkušeného obchodníka. Nováčkovi dodá jistotu, zkušenému pomůže zvýšit efektivitu.

Skript je mapa v neznámém městě

Jednou mi zatelefonoval obchodník, kterého zaujal jeden z mých článků. V průběhu rozhovoru se mě zeptal, jestli je dobré mít text telefonátu předem napsaný. Odpověď byla nasnadě, zeptal jsem se ho, jestli si vzpomene, co řekl v úvodu našeho telefonátu. „Zeptal jsem se, jestli máte čas? Jestli můžete mluvit?“ – probíral nahlas všechny formulace, které při svých telefonátech nejspíš náhodně používal. „Zeptal jste se, jestli nerušíte,“ odpověděl jsem.

Jako osm z deseti méně zkušených obchodníků neměl ani tento člověk telefonáty, sebe samotného a své emoce pod kontrolou. Očividně znal několik formulací, ale nakonec podlehl tíze okamžiku a zvolil tu, která byla jeho psychickému stavu nejpřirozenější, nicméně ta nejméně vhodná.

Skript je jako mapa, kterou používáte při cestě na schůzku s novým zákazníkem nebo klientem v místě, kde jste ještě nebyli. Možná jste se bez ní na cestu už párkrát vydali, ale po bloudění, stresu a několika opožděných dojezdech se dnes už raději do mapy přinejmenším jednou podíváte, je to tak?

Kdo potřebuje skript?

Skript je důležitý pro každého. Pro začátečníky je samozřejmě podmínkou přežití, protože jim poskytuje podporu a dodává sebevědomí. Pokud teprve začínáte, tak musíte vědět velmi přesně, co konkrétně máte říkat. Pokyn ve stylu: „Zavolejte klientům, s nimiž jsme nebyli více než rok v kontaktu a domluvte mi s nimi schůzky,“ může manažerovi znít jednoduše, ale pro člověka, který je v telefonování začátečníkem, je to recept na plýtvání časem. A pro mnohé lidi je to jedna z nejvíce stresujících aktivit.

**Skript vám
dodá jistotu
a zpevní hlas**

Pro zkušenější obchodníky je skript důležitý především pro zvyšování vlastní produktivity a efektivního využití vlastního času. Chápu, že pokud už máte za sebou pár stovek obchodních schůzek a několik tisíc telefonátů, můžete se nad představou napsaného skriptu pousmát. Improvizace je přece to, co vás na obchodu tolik baví a co děláte dobře.

Možná ale už také víte, že jeden produkt nebo služba nabízí více výhod, takže pro telefonáty můžete vybrat jen některé a vyzkoušet, které z nich budí nejvíce zájmu, což znamená více variant skriptů. Ve chvíli, kdy máte více skriptů, je potřebujete formalizovat. Za prvé proto, abyste se v nich vyznali, a za druhé proto, abyste mohli sledovat jejich účinnost.

Některá témata budou pro volané zajímavá více, jiná méně, některé fráze budou účinnější a jiné méně. Pokud je nebudete mít napsané a nebudete sledovat jejich účinnost, nemáte šanci svůj skript účelně upravovat a zvyšovat tak svou efektivitu.

Jak vybrat nejlepší skript

Kdysi se na mě obrátil obchodník s žádostí o pomoc při telefonování. Říkal, že zkoušel několik skriptů, ale s žádným se mu nedařilo domlouvat schůzky v množství, které by chtěl. Dokonce prý se skripty pracoval i tak, že měnil jednotlivá slova a zkoumal, která z nich zabírala více nebo méně. Měl tak už prý šedesátou třetí verzi skriptu.

Když jsem se ho zeptal, podle čeho mění jednotlivá slova a fráze a hodnotí účinnost skriptů, řekl, že podle toho, jaký „má po pár telefonátech pocit“. Tomu říkám tápání ve tmě.

Abyste se neřídili pocity, nebo lépe řečeno jim nepodléhali, účinnost skriptů, které používáte, si změřte. Je to poměrně jednoduché. Vezměte dva nebo tři různé skripty (mohou se lišit třeba jen jednou frází), s každým z nich udělejte sto telefonátů a zaznamenejte si výsledky. Když uvidíte, že s verzí A máte úspěšnost 10 % a s verzí B 15 %, použijte verzi B.

Pět procentních bodů se vám nezdá být dost významných na to, abyste si dali tu práci, skript si zapsali a pak zaznamenávali telefonáty? Pak zvažte toto: těch pět procentních bodů je v tomto případě padesátiprocentní zlepšení. To znamená, že buď vyděláte o padesát procent více, když budete telefonovat stejně jako dnes jen se skriptem B, nebo můžete strávit telefonováním polovinu času.

Z jiného úhlu pohledu: těch pět procentních bodů znamená pět schůzek navíc na sto telefonátů, které realizujete. Kdybyste těch sto telefonátů dělali měsíčně, tak je to šedesát schůzek za rok navíc. Výpočet, jaký příjem navíc vám tyto schůzky přinesou, už nechám na vás.

**Nepodléhejte
pocitům – řiďte
se čísly**

**Lepší skript
znamená více
peněz za méně
práce**

Nevýhoda skriptu

**Volaný uslyší,
že skript čtete**

Nevýhoda skriptu spočívá v tom, že když ho budete číst, bude to ve vašem přednesu slyšet. Budete působit strojeně, prodejně a pravděpodobně i manipulativně. Tím potvrdíte očekávání volaného, podpoříte jeho odpor komunikovat s lidským robotem a budete si dál rozbíjet hlavu o zeď odmítání. Co můžete dělat?

Prvním samozřejmým krokem je skript napsat a následně se ho naučit nazpaměť. Nepodceňte tuto část přípravy, protože ve druhém kroku do něho vložíte kus sebe sama, tedy svůj přednes, pomlky a drobná slůvka, s jejichž pomocí ho přeložíte do běžného mluveného projevu a zbavíte se tak strojenosti. To se vám ale nepodaří, když ho nebudete stoprocentně znát. V takovém případě budete místo toho, abyste se prezentovali sebevědomě a soustředili se na volaného, improvizovat a soustředit se sami na sebe a svou nervozitu.

Až budete telefonovat, můžete místo plného textu skriptu, který vypadá takto:



„Dobrý den pane Nováku. Já jsem ze společnosti ABC a dnes vám volám proto, že za poslední rok jsme patnácti domácnostem ve vaší ulici umožnili snížit platby za energie v průměru o 12 tisíc ročně odstraněním netěsností oken a dveří. Zamýšlíte se také někdy nad tím, jak rostou účty za plyn a elektřinu?“

používat verzi zkrácenou do několika bodů zahrnujících zásadní fráze skriptu. Ty vám budou sloužit jako opěrné body, na nichž budete stavět svůj telefonát. Tyto fráze a výrazy pak přirozeně proložíte několika vlastními výrazy a budete znít přirozeněji, než kdybyste celý text četli. Verze v heslech potom může vypadat takto:

dnes volám proto



patnácti domácnostem ve vaší ulici

snížit platby za energie

12 tisíc ročně

odstraněním netěsností oken a dveří

Zamýšlíte se také někdy nad tím, jak rostou účty za plyn a elektřinu?

Zkrácenou nebo plnou verzi (včetně pokračování, kde volanému navrhnete akci, kvůli níž ho oslovujete, a včetně reakce na jeho možné námitky) si potom umístíte na své pracovní místo a mějte ji při telefonování na očích, ať se k ní můžete vrátit ve chvíli, kdy ztratíte koncentraci nebo vás volaný zaskočí svou reakcí.

Získáte pohodu a peníze

I když se dá říci, že telefonáty se jeden od druhého zase tolik neliší a stále se ve své podstatě opakují, každý je tak jiný, jak je jiný člověk, kterému voláte. Každý reaguje jinak a někdy vám může položit otázku nebo námitku, která vás překvapí a naruší váš rytmus.

Přestože doporučuji, abyste se snažili vyvolat svým telefonátem konverzaci, nemyslím tím, že máte nechat vše náhodě a improvizovat, protože improvizace zvyšuje šanci, že ztratíte koncentraci a s ní i kontrolu nad telefonátem. Proto je dobré mít skript, který vám pomůže udržet se ve směru, kterým chcete konverzaci rozvíjet.

Formální, písemná podoba skriptu je důležitá také proto, abyste měřili jeho účinnost a svou produktivitu. Můžete používat více skriptů (a více témat v nich), ať už při volání stále jedné stejné anebo více cílovým skupinám. Pokud nevíte, který ze skriptů je účinnější (a mohou se lišit o desítky procent), pak plýtváte svým časem a připravujete se o výdělek, pokud používáte ten méně účinný.

7. Když neměříte, ztrácíte

Telefonování je objektivní disciplína. Výsledky se díky statistikám dají lehce předpovídat. Do té doby, než si statistiky sestavíte, budete jen podléhat emocím. Bohužel většinou negativním. Proto chcete-li dosahovat jiných výsledků z telefonování než dosud, začněte o svých telefonátech shromažďovat statistiky.

Jak můžete své výsledky znásobit

Obvykle když obchodníci chtějí zvýšit svůj příjem, zaměřují se na oslovení více lidí, tedy na vytvoření více čísel. Určitá logika v tom je a ve většině případů je to dokonce potřeba, ale je to ta bolestnější, časově náročnější a méně chytrá cesta.

První krok pro změnu ve výsledcích vašeho telefonování by měl vést k vysledování účinnosti dvou rozdílných skriptů nebo jen dvou frází. Jak už jsem o tom psal v předchozí kapitole, můžete zvýšit svou produkci o desítky, ne-li stovky procent, když začnete používat ten účinnější ze skriptů.

Měřte aktivitu, ne výsledky

Máte-li mentální bariéru vůči telefonování, což působí, že se mu vyhýbáte, nesledujte své výsledky, tedy domluvené schůzky nebo objednávky. Soustřeďte se místo toho na to, co děláte (anebo spíš neděláte) – určitý počet čísel, která chcete nebo musíte vytvořit.

Chápu, že sledovat výsledky je přirozené, protože buď za ně dostáváte zaplacené, nebo se po nich ptá váš nadřízený. Nicméně

Počet schůzek je závislý na počtu vytvořených čísel

ve vašem případě je počet vytočených čísel důležitější než počet domluvených schůzek. **Výsledek telefonování je totiž až druhotný ukazatel, jakýsi vedlejší produkt, plynoucí z prvotního údaje – počtu vytočených čísel.**

Budete-li se hodnotit podle výsledku, bude se váš strach nebo odpor k telefonování pouze prohlubovat. Tlak a stres, který cítíte, se bude zvyšovat s každým vytočeným číslem a odmítnutím, které uslyšíte. Přirozeně začnete hledat, kde děláte chybu, což povede ke ztrátě sebevědomí, růstu stresu a posílení bloku, který vůči telefonování máte.

Počet čísel, která vytočíte, je to jediné, co máte pod kontrolou

Mělo by se vám ulevit, když si uvědomíte, že při telefonování je vytočení čísla to jediné, nad čím máte kontrolu. Počet vytočených čísel je jediná proměnná, kterou dokáže kdokoli ovlivnit. Pak už se jen můžete zhluboka nadechnout a čekat, zda se volaný ozve.

Proto si do té doby, než se s touto svojí bariérou vyrovnáte, dejte za cíl vytočit každý den určitý počet čísel a hodnotte se podle toho. Zda svůj cíl splníte nebo ne, bude záležet jenom na vás. A výsledky se dostaví jako vedlejší produkt.

Vyděláváte, když vytáčíte číslo

Obchodníci se na mě obrací často frustrovaní svými výsledky. Chtějí si domluvat více schůzek nebo uzavírat více obchodů. To je přirozené.

Statistiky jejich telefonování se liší člověk od člověka. Jeden si musí vyslechnout devětkrát „ne“, dokud neuslyší „ano“ (úspěšnost deset procent). Druhému stačí čtyři rozhovory, aby v pátém získal souhlas (úspěšnost dvacet procent).

Ti více frustrovaní často vnímají počet telefonátů na cestě k souhlasu jako příliš vysoký. I to je pochopitelné. Pokud má někdo věnovat dvě hodiny denně telefonování, potom absolvovat schůzky, které si domluvil, a pak se připravit na nové a zpracovat výstup pro ty původní, snadno získá pocit, že mu telefonování zabírá příliš času.

Pokud i vás trápí, jak málo „ano“ slyšíte ve srovnání s odmítnutím, zkuste se podívat na své telefonování z druhé strany. Namísto sledování „ano“ sledujte a počítejte „ne“. A aby to bylo zajímavé, spočítejte si, kolik na každém „ne“ vyděláte.

Je to jednoduché. Jestliže víte, že v telefonátech máte desetiprocentní úspěšnost (deset rozhovorů na jednu schůzku) a z deseti schůzek dvě povedou k prodeji (sto rozhovorů na deset schůzek), přičemž vaše průměrná odměna je pět tisíc za obchod (ze dvou schůzek deset tisíc), tak má každé odmítnutí pro vás hodnotu 100 korun a každé vytočené číslo má hodnotu 50 korun (pokud se dovoláte polovině lidí). **Po pěti rozhovorech si tak můžete říkat: „Vydělal jsem pětistovku,“ i když jste slyšeli jenom samá „ne“.**

Namísto stresu a přemýšlení, jak nízkou úspěšnost máte a kolik času musíte trávit telefonováním bez výsledku, můžete počítat svůj výtěžek telefonát za telefonátem.

I „ne“ má svoji hodnotu

ČÁST II

**CO MÍT
V HLAVĚ**

8. Čtyři druhy strachu z telefonování

Všimli jste si, že se bojíme věcí a situací, které si předem představujeme? Když se skutečně ocitneme v dané situaci, tak jenom konáme – a strach je pryč. Proto je důležité uvědomit si, že strach jsou představy, v drtivé většině případů nesprávné, které jsme v našem myšlení přijali za skutečnost.

Strach číslo 1: Odmítnutí

S telefonováním bývá nejčastěji spojován strach z odmítnutí. Jak se dočtete v dalších kapitolách, k telefonátům je možné přistupovat i tak, že nemůžete být odmítnuti – ale k tomu opravdu až později. Nesouhlasem přirozeně končí většina telefonátů a tak ten, kdo má z odmítnutí strach, má opravdový problém.

„Ne“ znamená pro každého něco jiného

Pro jeho řešení je potřeba si uvědomit, že odmítnutí, to slovíčko „ne“, samo o sobě nic neznamená. Každý z volaných mu ale dává jiný význam a jiný emocionální náboj podle toho, jaké má v souvislosti s obchodem a konverzací s cizími i známými lidmi zkušenosti a zážitky už od raného dětství. Podle nich v odmítnutí „slyší“ každý něco jiného.

Podle toho se také každý bojí něčeho jiného. Někdo se bojí toho, že na něho volající zvýší hlas, nebo mu bude dokonce nadávat. U někoho jiného odmítnutím zase trpí ego, které není zvyklé, že ho tolik lidí najednou odmítá.

Strach číslo 2: Nenaplnění vybudovaného očekávání

Zejména začínající obchodníci mají problém s oslovováním klientů a zákazníků (jako důsledek své vlastní nezkušenosti). Při jejich zapracovávání jsem nejednou slyšel téměř hysterické výkřiky typu: „S nikým ani nepromluví, dokud nebudu vědět všechno o produktech, které mám prodávat!“

Mluvil z nich strach z toho, že když osloví klienta, předpokládá se, že mu dodají službu nebo produkt v určité kvalitě. A oni sami cítili nebo se domnívali, že nejsou ještě dostatečně kvalifikovaní takové očekávání naplnit.

Na jednu stranu je to určitě pravda. Na druhou stranu je potřeba znát prodejní proces, jeho délku a kroky. Čím delší proces je a čím více má kroků, tím bude mít nováček více příležitosti se učit praxí. Důležitá je také role manažera, který ho má zapracovat a rozvíjet. Je to otázka procesu nastaveného společností, nakolik nového obchodníka hodí do vody s pobídkou „plav“, nebo nakolik se bude věnovat jeho zapracování a rozvoji.

Když se vrátím zpět k telefonování, máte-li strach, že nebudete znát odpověď na nějakou otázku volaného, můžete zareagovat takto:

„To je dobrá otázka. Obvykle tuto situaci řešíme (váš stručný nástin řešení), ale mohu to pro vás prověřit. Ještě před tím mě napadá, že záležitost, o které hovoříme, zasahuje i do ostatních oblastí a abych vám dokázal odpovědět na více vašich otázek, bylo by efektivnější prodiskutovat vaši situaci podrobněji. Co kdybychom se sešli někdy v následujících dvou týdnech?“

Od telefonátu k uzavření obchodu často vede dlouhá cesta



Strach číslo 3: Chyby

Stále častěji se setkávám s případy, že obchodníci netelefonují, protože mají strach z toho, že udělají chybu, čímž telefonát zkazí a připraví se o možnost domluvit si schůzku.

Jedna z účastnic mých workshopů byla svými představami dokonce tak paralyzována, že nevolala doporučeným kontaktům, protože se bála, že by je kvůli nějaké své chybě ztratila. Takže jí tyto kontakty byly k ničemu.

**Chybami se
člověk učí**

Důvodem je zaměření na výsledky a přehnaná očekávání, o kterých jsem psal v předchozí kapitole. Tento strach často vzniká systémem orientovaným na produkci a kvůli manažerům, kteří spatřují svou práci v opakovaném dotazování se svých lidí: „Kolik jsi dnes prodal? Kolik jsi dnes navolal?“ Jindy také vzniká nesprávnou, příliš kritickou zpětnou vazbou ze strany manažera při následku, ať už vyslovenou anebo neverbální.

Strach číslo 4: Společenské odsouzení

Společenským odsouzením nemyslím přímo právní postih, ale společenský nesouhlas s aktivitou, kterou volající obchodník provozuje. Je to nepříjemný pocit z toho, že dělá něco, co dělat nemá, co se neschvaluje a na co může širší veřejnost nebo sám volaný nahlížet negativně. V případě telefonování je to vyrušování, přičemž ne jeden příjemce častých telefonátů nebude váhat použít i slovo otravování.

**Když nejste
rádi v pozici
volaného, bude
se vám těžko
volat**

Myslím, že také proto je mezi volajícími tak oblíbená otázka: „Neruším?“ Takto se jak vůči sobě, tak vůči volanému snaží zmírnit svůj pomyslný přestupek proti společenskému kodexu.

Snad na každém workshopu se najde minimálně jeden účastník, který hovoří o tom, jak „také nemá rád, když mu někdo volá“. Ještě jsem neviděl, že by takový člověk byl v telefonování úspěšný. Sice vědomě může chtít tuto aktivitu provozovat, ale podvědomě se pouští do něčeho, co má negativní podtext, a proto se do toho nemůže „položít“ a být úspěšný. Když se zamyslíte nad svými pocity a reakcemi ve chvíli, kdy vás někdo osloví, vítáte to, anebo si říkáte, kdo vás zase otravuje? Pokud volající odsuzujete, zamyslete se nad tím, jak změnit svůj postoj, chcete-li v telefonování uspět.

9. Jak se zbavit strachu

Způsobů, jak se zbavit strachu, je vícero a není to jednoduché. Základem je najít si ten svůj a postavit se strachu – třeba tím, že dokážete, jestli to, čeho se bojíte, může vůbec nastat. Nezůstávejte v boji se svým strachem sami, dejte se dohromady s kolegou, manažerem nebo koučem.

Poznejte své strašidlo

Chcete-li se vyrovnat se svým strachem, musíte ho pojmenovat. Musíte si uvědomit, čeho se vlastně bojíte. Když mu dáte konkrétní jméno a třeba i podobu, můžete ho začít řešit.

Připadá vám, že telefonováním děláte něco, co byste neměli? Neztotožnili jste se se službou, produktem nebo firmou, které zastupujete? Připadá vám podpora ze strany společnosti a nadřízeného nedostatečná? Kde odmítnutí volaného nejvíce zabolí?

Nakreslete si svůj strach

Zařaďte svůj strach mezi čtyři druhy z předchozí kapitoly a začněte pátrat po tom, nakolik jsou vaše představy založené na skutečnosti a nakolik jsou nepodložené a vy jim přikládáte větší váhu, než skutečně mohou mít. Pokud budou důvody ke strachu podložené skutečností, odstraňte je. Pokud nebudou, pokuste se snížit jejich význam ve vašem vnímání.

Přece nejde o život

Už jsem psal o tom, že volající připisují často jednotlivým telefonátům větší význam, než ve skutečnosti mají nebo vůbec mo-

hou mít. Ukazuje to i zpětná vazba od jednoho účastníka mého workshopu, který mi napsal: „Bál jsem se například toho, že když volám VIP klientovi, řeknu něco špatně nebo nedomluví schůzku. Bylo to, jako když jsem hrával fotbal a měl jsem před utkáním stejný pocit, že nedám gól, že nepostoupíme. Když jsem se ale položil do hry, bylo po strachu a jen jsem dělal, co jsem v té chvíli mohl. Dnes tak беру i telefonování. Je mi jedno, že nedomluví schůzku. Třeba ten pán či paní mají špatný den a až jim zavolám za tři měsíce, bude to lepší.“

Ve chvíli, kdy telefonujete, ztrácíte perspektivu. Máte před sebou jedno telefonní číslo, jeden telefonát – a chcete při něm uspět. Zapomínáte tak na to, že ve své kariéře absolvujete ještě tisíce telefonátů. Tak proč by právě tento příští měl být ten, kvůli kterému se zboří svět?

A že voláte významným lidem? Když se to tak vezme, každý z nás ráno vstává a obléká si kalhoty zespodu, ne přes hlavu. **Pokud nevoláte s vidinou vlastního zisku, ale věříte, že dokážete přispět ke zlepšení života volaného, tak proč o tom neříct komukoli?**

Neztraťte perspektivu kvůli jednomu telefonátu

Druhá nejdůležitější rada, kterou jsem dostal

Když jsem pracoval jako lektor v kanadské poradenské společnosti, ředitel pobočky pravidelně zahajoval vzdělávací program nových poradců, který jsem vedl. **Jednou z rad, které říkal a která i mně častokrát pomohla, byla tato: „My víme, že budete dělat chyby. Bude jich asi sto. My se s nimi vypořádáme. Od toho máme firemní procesy. Je na vás, abyste je udělali co nejrychleji. Čím déle vám to bude trvat, tím déle budete čekat na úspěch.“**

Budete dělat chyby – udělejte je tedy co nejdříve

**Kdo nic nedělá,
nic nezkazí, ale
také se nikam
neposune**

Jeho rada byla založená na tom, že obchod a prodej se nedá učit v učebně. Setkáváním s klienty a řešením konkrétních situací se naučíte nejvíce. Je na vaší firmě, aby vám vytvořila prostředí, kde budete moci dělat chyby a rozvíjet se.

Chybám se nikdo z nás nevyhne. Pokud je neuděláme, nezlepšíme se a neporosteme. Pokud máte strach, že budete chybovat, není řešením netelefonovat. Řešením je vyžádat si zpětnou vazbu: od kolegy, od manažera. Zpětná vazba od klientů, která se omezuje jen na jejich souhlas nebo nesouhlas, nestačí. Stejně tak nestačí vaše vlastní snaha o zlepšení. **Jste ve stejné situaci jako sportovec, který by byl svým vlastním trenérem. Jak by se mohl zlepšovat jen podle výsledků soutěží a bez zpětné vazby zvenčí?**

Dokažte, že existují důvody se bát

Když se vrátím k tomu, že strach jsou vlastně nesprávné představy, které jste přijali jako skutečnost, mám pro vás výzvu. Až si pojmenujete svůj strach, své strašidlo, dokažte, že se opravdu vyskytuje v takovém množství, že je důvod se ho bát.

**Kolikrát vůbec
nastane situace,
které se bojíte?**

Například když jsem v Kanadě, kde jsem tehdy osobně znal dva lidi, začínal opravdu naplno telefonovat, měl jsem strach, že na mě budou lidé zvyšovat hlas a budou nepříjemní. Několik měsíců jsem potom sledoval své statistiky a zjistil jsem, že asi z tří tisíc telefonátů se mi to stalo jen jednou. Byl tedy můj strach v poměru k telefonátům, které jsem absolvoval, opodstatněný? Vůbec ne. A je opodstatněný ten váš? Pokud myslíte, že ano – dokažte to!

10. Jak získat motivaci a rozjet se

Jestliže si negativními představami můžete navodit negativní pocity z telefonování, můžete využít stejný princip a navodit si pozitivní pocity, které vás budou motivovat. Aby vaše motivace byla trvalá, přidejte po jednom telefonátu, než se dostanete na svůj optimální počet čísel, která potřebujete vytočit.

Strach a motivace vznikají stejně

Vedoucí týmů a manažeři se mě ptají, jak mají své obchodníky motivovat k větší aktivitě při telefonování. Zkoušejí skupinové volání, vyhlašují soutěže o ceny, od lahví sektu až k hotovosti, jeden dokonce zamkl svůj tým na celé odpoledne do zasedačky, aby se telefonování opravdu věnovali. Kromě toho, že jim odpovídám, že motivace je věc individuální a ne skupinová, říkám také, že pro motivování se dá použít stejný proces, který stojí za odporem k telefonování.

Za léta práce s volajícími jsem nepřišel na jiný důvod vyhýbání se telefonování než na negativní pocity s touto aktivitou spojené. Jinými slovy: jde o strach, v nějaké z forem popsanych v kapitole 8. **A jestliže strach vzniká akceptováním negativních představ za skutečnost, může vzniknout stejným způsobem motivace, jen záměnou kontextu myšlení z negativního na pozitivní? Samozřejmě, že může!**

Když se to tak vezme, nejde o nic jiného než o vzorec, ve kterém myšlenka způsobí vznik pocitů a pocity potom ovlivňují, co

Každého motivuje něco jiného

Vaše myšlenky dělají z telefonu magnet, který buď odpuzuje, nebo přitahuje

člověk dělá. Vaše „nevhodné“ myšlenky, zaměřené na negativní situace a aspekty telefonování, vytvářejí pocity, které vás od této aktivity odvádějí, jako se odpuzují strany magnetu se stejným nábojem. Aby vás telefon přitahoval jako magnet, potřebujete změnit své myšlenky a představy, jimiž zásobujete svůj mozek.

Rozhoduje vnitřní monolog

Počet telefonních čísel, který vytáčíte, je přímo závislý na podtónu a náboji vašeho vnitřního rozhovoru, který se sebou ohledně telefonování vedete od prvních vteřin po probuzení až do posledních před usnutím.

„Asi budu vyrušovat.“ Nebo: „Co když se zeptá na něco, co nebudu vědět?“ Nebo: „Zase řekne ne.“ Nebo: „Nesmím udělat chybu.“ Anebo: „Tohle celé je habaďůra, přestávám tomu věřit.“ Začínáte si uvědomovat, proti čemu stojí láhev sektu nebo tisícikoruna na stole? A vidíte, jakou mají šanci?

**Nevymýšlejte
si důvody, proč
nemůžete být
úspěšní**

Většina lidí – bohužel – má tendenci myslet negativně. Když se rozhlédnete kolem sebe, uvidíte jich kolem sebe víc než dost. Zároveň si můžete být jisti, že ti úspěšnější kolem vás myslí jinak než zbytek. Zaměřte se na to, jak kdo o své práci a o telefonování mluví, a hned rozpoznáte, komu se daří lépe a komu ne. Pokuste se potom přijmout pohled a myšlení těch úspěšnějších a nenamlouvejte si, že ve vašem případě je to z jakýchkoli důvodů jinak. Není. Je to jen vaše myšlení, které si s vámi pohrává.

Vaším cílem, pokud chcete změnit své chování a výsledky, je změnit podtón a kontext svých představ. „Dobře si popovídáme.“ Nebo: „Předám mu informace, které hledá.“ Nebo: „Bude to chtít řešit.“ Nebo: „Získám další zkušenost a posunu se dále.“ Anebo: „Vím, že dokážu vytvořit hodnotu a příspěvek k jeho lepšímu životu.“

Zpočátku to nebude jednoduché. Vaše dnešní myšlení se zformovalo v dětství a v průběhu let se jen utvrzovalo, jak jste hledali důkazy, že „tak to je“. **Proto budete muset vyvinout vědomé, cílené a určitou dobu trvající úsilí, abyste si vybuildovali nové programy myšlení a způsoby chování.**

Začít můžete tím, že si zmapujete všechny myšlenky a představy týkající se telefonování. Pozorujte, kdy po probuzení se vám objeví první taková myšlenka a jakmile se objeví, запиšte si ji. Poznačte si i čas a situaci, kdy se myšlenka objevila. Pomůže vám to při hledání strategie, jak ji zaměnit za jinou. Dělejte to celý den, třeba i několik dní, ať podchytíte všechny myšlenky a všechny situace.

Sestavte si nový program a nahrajte ho do své mysli

První z výhod tohoto postupu je, že své představy zhmotníte a fyzicky uvidíte, v nakolik motivačním nebo toxickém kontextu svých představ telefonujete. Druhou výhodou je to, že budete mít konkrétní neproduktivní myšlenky, ke kterým budete moci najít konkrétní produktivní a zasadit je do konkrétního místa, okolností a času v průběhu dne, kdy se objevují.

Nahrání tohoto nového „programu“ do vašeho myšlení tak bude efektivnější a rychlejší a spočívá v nahrazení starých myšlenek a představ novými. **Kdykoli se negativní myšlenka objeví (a teď už budete vědět, kde ji máte čekat), vědomě ji nahradíte novou, kterou jste si předem vybrali.**

Z „nuly na sto“ po jednom telefonátu

Starý program nepřepíšete za jeden den. Budete potřebovat změnit své chování a vybudovat nové návyky. Jedním z nich bude pravidelné telefonování, ideálně každý den.

**Zásadní
chybou je, když
telefonujete
nárazově**

Málokdo telefonuje denně. Většina obchodníků telefonuje nárazově, a to tak, že si snaží domluvit jednou nebo dvakrát do týdne schůzky na celý týden. To není zase tak velký problém v případě obchodníků, kteří se telefonování nevyhýbají a dohodnou si opravdu to, co potřebují. Problém to představuje pro ty, kdo mají s telefonováním problémy.

Pokud k nim patříte, určitě jste si nejednou naplánovali a pak i uskutečnili „doháněcí“ dopoledne nebo odpoledne, které jste byli odhodlaní strávit telefonováním, abyste dohnali deficit ve schůzkách nebo objednávkách. Chtěli jste volat dvaceti, třiceti anebo třeba padesáti lidem. A jak to dopadlo?

Tipnul bych si, že častěji jste skončili, aniž byste vytočili všechna plánovaná čísla, než byste dohnali to, co jste dohnat chtěli. Je to tak? Je to proto, že jste na telefonování nebyli zvyklí. **Záměr vytočit namísto pěti telefonátů třicet má stejnou šanci na úspěch, jako kdybyste chtěli cvičit namísto s desetakilovou činkou s padesátakilovou. Není to nereálné, ale bude vám hrozit zvýšené riziko úrazu (vyhoření, frustrace) a nebudete schopni to dělat opakovaně.**

**Rozjždějte
se telefon
po telefonátu**

Chcete-li trvale zvýšit svou výkonnost, jděte na to pomalu, telefon po telefonátu. Začněte od nějakého minima, které víte, že jste schopni vytočit každý den. Je jedno, jestli to budou tři nebo osm hovorů. Důležitější je, abyste dodrželi pravidelnost a volali každý den. Když se vám podaří zvolený počet čísel vytočit každý den po celý týden, začněte přidávat. **Přidejte každý den jeden telefonát navíc do té doby, než vytočíte tolik čísel, kolik potřebujete k domluvení požadovaného počtu schůzek.**

**Z nuly na třicet
za třicet dní,
nikoli minut**

Podstatou této osvědčené strategie postupného zvyšování zátěže je, řečeno sportovní terminologií, získat mentální i fyzickou odolnost a připravenost podávat dlouhodobě výkon na požadované

úrovni. Jeden telefonát denně prakticky nezaregistrujete, takže se vyhnete pocitům strachu a frustrace, které vás ochromují, když chcete nárazově vytočit dvacet, třicet čísel. Zároveň tím, že budete dodržovat třetí doporučení z kapitoly 5 o zapisování „schůzek s telefonem“ do vašeho kalendáře, si nepozorovaně vybudujete nový, dlouhodobě udržitelný a produktivní návyk.

Postupné zvyšování aktivity vám pomůže rozjet se. Roztočíte pomyslná kola telefonování, která, až se roztočí, se budou pohybovat setrvačností.

Pozor! Telefonování je návykové

Telefonování, stejně jako cvičení, je návykové. Je to aktivita, při níž v našem mozku a těle probíhají reakce, které nám dělají buď dobře, nebo špatně. Dobré pocity z cvičení máme po určitém počtu opakování, kdy si tělo začne říkat o fyzickou námahu tím, že se začneme cítit nesví, když cvičení vynecháme. Přesně tam se potřebujete dostat s telefonováním.

Potřebujete ho dostat do svého organismu tak, že se začnete cítit nesví, když nebudete telefonovat. Váš mozek ho začne po určitém pravidelném počtu opakování vyžadovat, protože mu tato aktivita bude dělat dobře.

Potřebujete se cítit nesví, když telefonování vynecháte

Už nebudete uléhat s myšlenkami na zítřek, kolik schůzek si zase musíte domluvit nebo kolik obchodů uzavřít. Budete se těšit na aktivitu samotnou, protože telefonování vám bude přinášet uspokojení touhy po zvyku.

11. Na co při telefonování myslet

Při telefonování nehodnoťte své výsledky. Soustředte se na vykonání své aktivity, na vytočení potřebného počtu čísel. Zastavte se jen u úspěšných telefonátů. Ty si vychutnejte a zařadte mezi své představy, jak má telefonování vypadat.

Myslete na svůj program

V předchozí kapitole jsem popsal, jak si sestavit nový program myšlení, abyste mysleli na ty správné věci už dlouho před tím, než začnete do telefonu zadávat první číslo. Teď se chci věnovat vaší schůzce s telefonem, těm třiceti nebo šedesáti minutám denně, které jste si ve svém diáři vyhradili pro vytočení konkrétního počtu čísel.

Ve chvíli, kdy začnete číslo do telefonu zadávat, se soustředte jen na rozhovor, který máte před sebou. Vžijte se do skriptu a do konverzace, kterou chcete s volaným rozvinout.

Jakmile telefonát skončíte, nečekejte na nic a přejděte k dalšímu. Zadejte další číslo a soustředte se na další konverzaci.

Dívejte se do budoucnosti, ne do minulosti

Mezi telefonáty si můžete promítnout pozitivní představu, kterou jste si vybrali do svého programu jako protiklad strachu a negativních představ. Měla by ale trvat jen pár sekund, než znovu stisknete tlačítko a vytočíte další číslo. Například že ten, komu zavoláte, už několik dní přemýšlí nad tím, kde získat informace, které mu chybí, aby si ověřil, že jeho situace je optimální. Neví,

na koho konkrétně se má obrátit a nemá čas ho hledat. Představte si, jak se mu uleví, když mu zazvoní telefon, v něm se ozvete vy a řeknete:

„Dobrý den, pane Nováku, já mám několik klientů jako jste vy a nejčastěji s nimi řeším otázky spojené s takovou a takovou situací s takovým a takovým výsledkem. Jestli je vhodná chvíle, chtěl jsem se zeptat, jak toto téma dnes řešíte vy?“



Nečekejte, že se jeho úleva projeví tím, že řekne:

„To jsem rád, že voláte. Už několik dní nad tím přemýšlím. Mohu se u vás zítra zastavit?“



To byste lhali sami sobě. Člověk, kterého oslovíte nečekaně jako neznámý člověk, s vámi při dnešním stavu informační a marketingové společnosti prostě nemůže hned souhlasit, protože je naprogramovaný k opatrnosti a nesouhlasu předchozími zkušenostmi a ještě o vás nic neví. **Očekávejte proto, že pokud vás a vaše řešení bude chtít více poznat, bude chtít získat více informací. Vyzve vás tedy ke konverzaci.** S největší pravděpodobností řekne:

Očekávejte konverzaci

„Já už to řeším tak a tak.“



A v té chvíli máte to, kvůli čemu voláte – konverzaci, při níž se můžete představit jako ten, komu volaný může důvěřovat a kdo mu může pomoci.

Nehodnoťte, vytáčejte

Od účastníků workshopů slychávám, že jim jejich nadřazení a školitelé doporučují hodnotit a analyzovat jednotlivé telefonáty. To

Myslete na další telefonní číslo

není dobré. **Analýzou a hodnocením jednotlivých telefonátů ztratíte koncentraci a tempo, přetrhnete nit telefonátů, co víc, ztratíte i motivaci.**

Z podstaty telemarketingu bude více telefonátů takových, kdy kýženého výsledku (schůzky, objednávky) nedosáhnete. Proto nemá smysl, abyste ve chvíli, kdy máte volat na další čísla, hodnotili poslední telefonát a ptali se: „Co jsem udělal špatně? Argumentoval jsem na námitky dobře? Má tohle vůbec smysl? Chci tohle vůbec dělat?“

Udělejte více telefonátů v řadě, než je budete hodnotit

Když už se musíte hodnotit v průběhu telefonování, dokončete nějaký souvislý blok telefonátů, třeba deset, a ty potom hodnotte. Zaručím vám, že budou podobné, ať už co se týče reakce volaných nebo vašeho provedení. Budete-li hledat rezervy ke zdokonalení, budou vám zřejmější než po studiu jednotlivých telefonátů. A že můžete opakovat stejnou chybu? To není u deseti telefonátů problém, i kdybyste ji dělali vždy. Vždyť zítra a pozítří budete telefonovat znovu, takže budete mít více než dostatek příležitostí ji odstranit.

Co se stalo před 10 vteřinami, je pryč

Záměrně „zapomínejte“ na to, co se stalo v posledním telefonátu. Soustřeďte se na ten další a na dalšího volaného, na poznání jeho postoje a situace a na konverzaci s ním. Zážitky a pocity z posledního telefonátu nechávejte za sebou a nepřenášejte je do dalšího, zejména pokud jsou negativní.

Sledujte svůj cíl

Při schůzce s telefonem sledujte konkrétní cíl. **Ideálně takový, který se týká aktivity, tedy počtu vytočených čísel nebo rozhovorů.** Například vytočit dvacet čísel, na něž máte třicet minut, nebo mluvit za stejnou dobu s deseti lidmi.

Představujte si, že tento týden je to vaše poslední příležitost někoho oslovit, nebo že vám za hodinu dojde baterie v telefonu, nebo cokoli jiného, co vám pomůže zrychlit tempo, zkrátit prodlevu mezi jednotlivými telefonáty. Zkrátka zabavte svůj mozek něčím jiným než hodnocením posledního rozhovoru. Nedávejte mu čas na to, aby začal hodnotit a přemýšlet, co se v telefonátech děje a proč. To vás zpomalí a odvede vaši pozornost od toho, co jste přišli dělat.

Nepřerušujte práci jinou aktivitou, jako je vyhledávání kontaktů, odesílání e-mailů nebo zápis do databáze. To uděláte, až dosáhnete svého cíle, který je nyní vaší prioritou.

**Schůzka
s telefonem
je sprint**

Když vytáčíte málo čísel, nejen že plýtváte svým časem, ale také demoralizujete sami sebe. Roztočí se spirála směrem dolů – začnete pochybovat o smyslu volání, propadnete skepsi a každé další číslo budete vytáčet s narůstajícím sebezapřením.

Vytáčením čísel bez prodlev na hodnocení nebo bez vyhledávání čísel udržíte koncentraci a tempo, a ty vás nakonec dovedou k výsledkům. I proto je důležité telefonovat v jednom časovém bloku, a ne tu a tam, jak už jsem psal v kapitole 5. Tato část telefonování je o koncentraci a o tempu, o hladině chemikálií v mozku, které tělo produkuje pro tento typ aktivity. Výsledky se dostaví až v závislosti na tom, jaké tempo nasadíte a udržíte.

Na závěr kapitoly musím zmínit ještě jednu důležitou věc. Zrychleným tempem a vytáčením čísel myslím prodlevu mezi telefonáty, nikoli jejich obsah.

**Výsledky závisí
na našem tempu**

Neříkám, abyste zrychlovali konverzace a telefonáty tak odbývali. To se stává obchodníkům, kteří jsou nervózní a mají z telefonování strach. Telefonát urychlují a v podvědomí ho ženou ke konci, nehledě na výsledek, jen aby už ho měli za sebou. V podstatě

doufají, že volaný jim co nejdříve sdělí svou námitku a oni budou moci s ulehčením na pár sekund zavěsit a telefon s oddychnutím odložit. A volaný jim námitku rád poskytne – už jenom kvůli zrychlenému a nervóznímu přednesu. Takový obchodník si ovšem dlouho neoddychne, protože než se naděje, už je před ním další telefonát a telefon zase bude o několik dekagramů těžší.

12. Kdy přestat telefonovat

Neodcházejte od telefonu ve chvíli, kdy se vám nedaří. Váš mozek si to bude pamatovat a pokaždé pak budete začínat s neúspěchem. Telefonovací blok zakončujte záměrně telefonáty, o nichž víte, že z nich budete mít dobrý pocit.

Nepřestávejte po rozhovoru s hlupákem

Pravděpodobně už jste to zažili: několik hodin nebo i den či dva se mentálně připravujete na telefonování, potom začnete telefonovat a z pěti čísel se dovoláte jednomu kontaktu, který vás odmítne. To nic, říkáte si, tak to chodí.

Při šestém telefonátu narazíte buď na člověka, kterému jste vyloženě zkrížili cestu v nepravou chvíli, a tak si vyslechnete razantní odmítnutí, ať už tónem nebo obsahem, anebo na takového, který není schopen přijmout vaši nabídku navzdory tomu, že jejím odmítnutím prokazatelně přijde o peníze.

Pokud v takové chvíli podlehnete a přestanete telefonovat, následky vašeho rozhodnutí budou mnohem rozsáhlejší, než si můžete uvědomovat. **Nejenže si nedomluvíte schůzky, které potřebujete, nejenže nesplníte svůj cíl v počtu telefonátů, ale prohloubíte tak svůj blok vůči telefonování.** Váš mozek totiž zaznamenává pocity z událostí a činností, jimiž procházíte, a následně vám pomáhá, z velké části bez vaší kontroly, vyhledávat ty s pozitivní zkušeností a vyhybat se těm, které jste „protrpěli“.

Rozhodně tedy nepřestávejte, když je někdo nerudný anebo nepřístupný opravdu výhodnému řešení. Ať je to druhý, osmý anebo

S čím dnes od telefonu odejdete, to si k němu zítra přinesete

Na konec si nechte ty kontakty, které dopadnou dobře

dvacátý telefonát. Buď pokračujte, dokud neabsolvujete telefonát, z kterého budete mít dobrý pocit, anebo si naplánujte na konec kontakt, o němž víte, že dopadne pozitivně. Klidně si vyberte jeden dva kontakty, které dobře znáte a víte, že rozhovor s nimi dopadne dobře.

Končete pozitivně

Princip pozitivního závěru jsem kdysi zaznamenal v televizním pořadu, kde moderátor navštěvoval neobvyklé profese. V části, kterou jsem viděl, se učil žonglovat od profesionálních žonglérů, mistrů světa. Začal s dvěma míčky, které jakž takž zvládal, ale se třemi se mu nedařilo. Když po několika pokusech kroutil hlavou a chystal se skončit, jeho trenér-žonglér mu povídá: „Teď nemůžete skončit. Váš mozek si bude pamatovat neúspěch a příště budete s neúspěchem začínat. Udělejte to znovu, i kdybyste měl použít jen dva míče. Skončete úspěchem.“ Stejný princip platí i v telefonování.

Zažijte a vychutnávejte úspěch

Manažeři často radí svým spolupracovníkům, aby využili dobrého pocitu z úspěšného telefonátu a rychle vytáčeli další čísla. Jste „rozjetí“, cítíte úspěch, správná kombinace chemikálií vám koluje v žilách, tak přidejte další! Něco pravdy na tom je. Jste v mentálním rozpoložení, kdy jindy nezvládnutého zákazníka můžete získat na svou stranu.

Ale zůstaňme nohama na zemi. Telefonování, zejména se studenými kontakty, je o statistice. Pokud jste právě uspěli, máte před sebou pár dalších „ne“, než přijde řada na další „ano“. Při telefonování nemáte kontrolu nad tím, na koho a v jaké situaci

a náladě narazíte. Další dva tři kontakty mohou být takové, že by je nezvládli ani dva volající najednou a vaše pozitivní energie se začne rychle vytrácet. Takže zkusme princip „pozitivního náboje“ trochu poupravit.

Na rozdíl od neúspěšných telefonátů, na něž doporučuji zapomenout ve chvíli, kdy zavěsíte, se u těch úspěšných zastavte. Prožijte a vychutnejte si ten pocit, jaké to je mít domluvenou schůzku, zažít produktivní konverzaci, navázat vztah, získat důvěru a informace od toho, koho jste oslovili. **Dejte svému mozku prostor a čas úspěšný telefonát zaznamenat a vyhloubit „drážku“ pozitivní zkušenosti do své šedé kůry.**

Po úspěšném telefonátu nespěchejte

Vzpomeňte si na přátelský tón volaného a na jeho pozitivní reakce. Vstaňte, projděte se, přehrávejte si telefonát znovu a říkejte si: „Kvůli tomuhle to dělám. Tak to má vypadat. Takové lidi hledám a musím se k nim dostat přes ty, kteří tohoto nejsou schopni a ochotni.“

Tyto momenty a představy potom budete moci použít ve svém programu hledání motivace ve chvíli, kdy máte začít telefonovat, jak už jsem o tom psal v kapitole 10. **Místo analýzy nepovedených telefonátů prožívejte ty povedené.**

Prožívejte úspěch znovu a znovu

Bohužel, nemůžete skončit vždy, když se vám telefonát podaří. Po pár desítkách vteřin budete muset pokračovat a hledat další kontakty, abyste zaplnili svůj diář nebo objednávkový formulář. Ale už budete pracovat s jinými představami než s těmi, které si připomínáte analýzou neúspěšných telefonátů.

13. Stoprocentní úspěšnost? Je to jen na vás!

Díky cílům a očekáváním, která si pro telefonování zvolíte, můžete změnit, nakolik úspěšní se budete cítit. Méně rizikové cíle z hlediska volaného povedou k vaší vyšší úspěšnosti. Stoprocentně úspěšní ovšem můžete být jen tehdy, když můžete výsledek kontrolovat. Dobrá zpráva je, že při telefonování něco opravdu záleží jen a jen na vás.

Nestresujte se tím, co nemůžete ovlivnit

Při telefonování není mnoho proměnných, které máte pod kontrolou. Té se prakticky vzdáváte ve chvíli, kdy zadáte číslo. **Nemůžete totiž ovlivnit nejen to, zda volaný bude vašemu telefonátu otevřený nebo ne, ale dokonce ani to, jestli vyzvánějící telefon zvedne.** Může být mimo kancelář, může řídit auto a mít ho v kabelce na zadním sedadle nebo je v tak hlučném prostředí, že zvonění prostě neslyší.

Vytočením čísla se vzdáváte kontroly

Ze zkušenosti vím, že na první vytočení se v průměru dovoláte pěti až šesti lidem z deseti. To znamená, že byste před schůzkou s telefonem měli mít připravený přibližně dvojnásobný počet čísel než počet lidí, s nimiž potřebujete mluvit, abyste dosáhli cíleného počtu domluvených schůzek.

Zaměření na výsledek paralyzuje

Toto si uvědomuje málo volajících. Proto často začínají telefonovat s málo čísly a následně se stresují tím, že když už volaného zastihli, musí od něho slyšet „ano“. Přitom nestresují jen sami sebe, ale i volaného. Zbytečně na něho tlačí a způsobí mu tak

nepříjemnou zkušenost. Ale není to jenom proto, že nemají dost čísel. Stresují se také proto, že odmítnutí považují za neúspěch a zároveň protože v nich telefonování vyvolává negativní pocity, děsí se představy, že budou muset vytočit o dvě čísla navíc.

Schůzka je až na posledním místě

O tom, že doporučuji sledovat a měřit aktivitu místo výsledků a proč tomu tak je, jsem psal už v kapitole 7. Proto když s obchodníky hovořím o cílech, které by si měli stanovit pro své telefonování, řadím schůzku až jako čtvrtý cíl v pořadí. Ještě za ní, na páté místo, řadím objednávku v případech, že volají kvůli objednávkám.

Proč až tak „daleko“? **Protože domluvit schůzku či získat objednávku je nejtěžší výsledek, který lze od telefonátu očekávat. Jak pro volajícího, tak i pro volaného, pro něhož schůzka představuje příliš vysoké riziko, je to příliš velký závazek.** Vždyť jestliže vás volaný nezná, jak se má rozhodnout po vašich třech úvodních větách, aby investoval hodinu až dvě svého času do schůzky s vámi, mnohdy u něho doma, nebo dokonce aby se zavázal ať už k jednorázové, nebo dlouhodobé k platbě? Proto volí tu nejbezpečnější variantu: váš požadavek odmítne.

Schůzka představuje pro volaného riziko

Účastníci mých workshopů odhadují svou úspěšnost domluvení schůzky při studeném telefonátu v rozpětí od pěti do třiceti procent. Odhadují, protože prakticky nikdo si nevede statistiky. Částečně také proto devět z deseti z nich trpí pocitem, že by mohli být úspěšnější, chybí jim motivace, z telefonování mají negativní pocity a vyhýbají se mu.

Stanovte si nižší, pro volaného méně rizikové cíle

Abych jim pomohl, ukazuji jim další, snadněji dosažitelné (a pro volaného méně rizikové) cíle, na které se mohou zaměřit. Z je-

jich zpětné vazby potom vím, že když podle nich začnou hodnotit sami sebe a svou úspěšnost, získávají lepší pocit a z něho větší motivaci, díky níž vytácejí více čísel a domlouvají si více schůzek.

Další cíle telefonování

Jednodušeji dosažitelný výsledek telefonátu je takový, u něhož máte vyšší šanci, že ho dosáhnete. Tato pravděpodobnost se zvyšuje s tím, jak se snižuje riziko, které si volaný spojuje s vaším požadavkem.

Schůzku nahradte souhlasem k budování vztahu

Takovým cílem – dávám mu pořadové číslo tři – je svolení k pokračování komunikace, ke kontaktování volaného v budoucnosti a k budování vztahu s ním. Přestože ho v pořadí jednoduchosti dosažení řadím před schůzku, používám ho jako záložní cíl nebo plán B. Je to v případech, kdy volaný nesouhlasí se schůzkou (plán A) ani poté, co jste s ním prodiskutovali jeho námítky a dvakrát jste ho vyzvali ke schůzce (jednou je málo a třikrát je moc).

Když ne schůzka, tak alespoň kontakt v databázi

Abyste volaného neztratili a s vědomím toho, že každý opravdu nemůže se schůzkou souhlasit, udržte si kontrolu nad dalším vývojem a navrhněte toto:



„To je v pořádku. Ne vždy musí být vhodná situace toto řešit. Ještě než se rozloučíme, napadá mě, jednou za čas posílám svým klientům odkaz na nějakou zajímavou informaci nebo článek. Mohl bych ho posílat i vám a v případě, že vás něco zaujme, mi můžete zavolat a já vám dám více informací. Posílám to e-mailem – dáte mi svoji e-mailovou adresu?“

Z vlastní zkušenosti i od obchodníků, kteří tuto taktiku používají, vím, že pět, šest i sedm lidí z deseti vám tento postup odsouhlasí a svou adresu vám dají. Je to proto, že se jim uleví, protože navrhuje variantu s nižším rizikem a závazkem, než představuje schůzka.

Zároveň na ně uděláte pozitivní dojem a odlišíte se od těch, kteří nepřestávají trvat na svém a přesvědčovat volaného, že se musí sejít nebo něco koupit. Možná už jste zpozorovali, že se jedná o koncept rozebraný v kapitole 3, proto vám doporučuji se k ní vrátit.

Co se týče sebehodnocení a sledování výsledků vašeho telefonování, cestou domů si pak můžete říkat: „Mám šest nových lidí, kterým budu moci zavolat, a už to nebude studený telefonát.“ Vaše úspěšnost už nebude činit těch demotivujících deset-patnáct procent, ale šedesát-sedmdesát, a to už je přece jiný pocit – nebo ne?

Vaše úspěšnost se posune z deseti na šedesát procent

Ještě jednodušeji dosažitelným cílem, který pro své telefonování můžete zvolit a který pro volaného představuje nejnižší riziko, je navazovat konverzaci. Přestaňte telefonovat kvůli tomu, abyste prodali. Oslovujte lidi s tím, abyste zjistili, jestli jsou otevření obchodnímu telefonátu. Zjišťujte, jestli jsou ochotni se po krátké výměně informací s vámi shodnout na dalším kroku, který logicky vyplývá z jejich situace a z vašich možností.

Toto je cíl s pořadovým číslem dvě na stupni náročnosti jeho dosažení. Vychází ze základního přístupu, který představuji v této knize a podrobněji už jsem ho popsal v kapitole 2. Zaměříte-li se na něj, budete moci své telefonování hodnotit jako úspěšné v osmi z deseti případů, budete-li využívat postup a skripty popsané v dalších kapitolách. **Bude vás osmdesátiprocentní úspěšnost motivovat k více telefonátům?**

Můžete uspět v osmi z deseti telefonátů

Hodnotte se podle toho, co můžete ovlivnit

Změnou úhlu pohledu jsme se dostali z desetiprocentní úspěšnosti na osmdesátiprocentní. Jak se dostanete na stovku? **Odpověď naleznete v úvodu této kapitoly – stoprocentní úspěšnosti můžete dosáhnout jenom v tom, nad čím máte plnou kontrolu. Tu při telefonování máte jenom nad sebou, nad tím, na kolik čísel zavoláte.**

Kolik čísel vytočíte, to je jen a jen na vás

Až si změříte, s kolika lidmi v průměru potřebujete mluvit, abyste si domluvili schůzku, vynásobte si toto číslo počtem schůzek, které denně potřebujete domluvit, a pak ho zdvojnásobte (anebo použijte jiný násobek podle svých statistik), abyste podchytili případy, kdy volaného nezastihnete.

Například potřebujete-li mluvit s deseti lidmi, abyste si domluvili schůzku, a chcete-li si domluvit dvě denně, musíte mít připravených čtyřicet čísel, která také musíte vytočit.

Opakují: aktivita je důležitější než výsledek

Když je vytočíte, budete úspěšní na sto procent. Netrapte se s tím, když si domluvíte jen jednu schůzku. Zítřka si díky statistice domluvíte tři. **Větší problém než to, že jste z dvaceti rozhovorů domluvili jen jednu schůzku, budete mít v případě, pokud budete pravidelně mluvit s méně než dvaceti lidmi.**

Cíle ve správném pořadí

Protože jsem dosud cíle řadil odspodu, seřadím je pro názornost ještě jednou – od prvního, nejjednoduššího až k poslednímu, nejnáročnějšímu. **Když se zaměříte na první dva, tak ten, který vás dodnes zaslepoval a paradoxně vám bránil v jeho splnění, tedy schůzka nebo objednávka, z nich vyplyne jako samozřejmý následek.**

1. Vytočit číslo (týká se těch, kteří telefonování odkládají).
2. Rozvinout konverzaci.
3. Získat kontakt (e-mail) a svolení posílat informace.
4. Domluvit schůzku.

Abyste v telefonování začali vidět větší smysl, získali z něho lepší pocit a zvýšili svou efektivitu, přistupujte k naplňování jednotlivých cílů takto:

Stále voláte kvůli schůzce, jen se zbavíte křečovitosti

1. Když nevytočíte dostatečný počet čísel, musíte si říct: „Moje chyba.“
2. Nebude-li volaný ochotný ke konverzaci, řekněte si: „Jeho chyba.“
3. Pokud volaný nesvolí k dalšímu kontaktu z vaší strany, řekněte si: „Škoda, ale nevádí, vydělal jsem stovku,“ (vzpomeňte si na hodnotu „ne“ v kapitole 7).
4. A pokud volaný nesvolí ke schůzce, ale dá vám na sebe kontakt, řekněte si: „Výborně! Mám kontakt a svolení oslovit ho znovu! Navíc jsem si vydělal další stovku.“

ČÁST III

CO ŘÍKAT

14. Telefonát je jako PIZZA

Volanému se honí hlavou otázky, které rozdělují telefonát na bloky, na jejichž konci se volaný rozhoduje, jestli vás bude poslouchat dál. Strukturujte svůj telefonát tak, abyste na otázky odpověděli a postoupili tak do „dalšího kola“.

Telefonát je dialog

Mnoho volajících často podléhá pocitu, že ve chvíli, kdy se ve sluchátku ozve „Prosím,“ mají jedinou šanci k tomu, aby odříkali vše o sobě a své výhodné nabídce. Bojí se, že je volaný přeruší svou námitkou. Doufají, že čím více toho řeknou, tím mají větší šanci vzbudit u volaného zájem. Bohužel, opak je pravdou.

**Telefonát není
prezentace – je to
konverzace**

My všichni si zjednodušujeme život a šetříme svůj čas tím, že přijímáme rozhodnutí, aniž bychom o spoustě věcí, událostí a nabídek zjišťovali více informací. Proto často dáme na první dojem, který v nás člověk nebo informace vyvolá. Stejný princip platí i v telefonování.

Pokud se budete snažit vtěsnat do úvodních dvaceti vteřin co nejvíce informací, přirozeně zrychlíte svůj přednes, což volaný vyhodnotí jako slabinu. Zároveň tím, že budete mluvit dlouho, mu dáte příliš času na přemýšlení.

Ovšem v kontrastu k vašemu očekávání nebude oslovený přemýšlet nad vaší nabídkou a nad tím, jak může váš výrobek nebo službu využít ke svému prospěchu, ale bude hledat důvody, proč s vámi rozhovor ukončit. A váš uspěchaný a dlouhý proslav mu v tom pomůže.

Když budete mluvit jen o sobě, bez náznaku zájmu o volaného, bez náznaku souvislosti s jeho situací, jenom proto, že si myslíte, že může koupit, co prodáváte, a nakonec po něm budete chtít rozhodnutí (nejlépe okamžitě), volanému nezbude než svůj dojem shrnout: „Ten člověk se zajímá jen o sebe. Nikde ani známka zájmu o mě a moji situaci. Chce mi něco prodat, ať se děje, co se děje. Já ani dost dobře nevím, co to je, nevím, jestli je to pro mě a už vůbec nevím, co mi to přinese. Na tohle nemám čas.“

Čím déle budete mluvit, tím menší máte šanci na úspěch

Na rozdíl od příležitosti zavalit volaného rychle informacemi chápejte telefonát tak, že se skládá z několika deseti- až dvacetivteřinových bloků. Na konci každého z nich se volaný rozhoduje, jestli vás nechá postoupit do dalšího. Strukturu telefonátu a skript si pak připravte tak, abyste se dostali co nejdále.

Telefonát se skládá z vteřinových bloků

PIZZA odpovídá na nevslovené otázky

Snad každému z nás v okamžiku, kdy zazvoní telefon, proběhne hlavou otázka: „Kdo mi to volá?“ Ale nenechte se jí zmást. Zajímá nás, o čem telefonát bude, kvůli čemu nám někdo volá, a to víc než to, jak se volající jmenuje. Jeho jméno nás zajímá proto, že v případech, kdy ho známe, si podle něho důvod telefonátu dokážeme odvodit.

Podle toho, jak volaný v průběhu telefonátu sbírá informace, ve zlomcích sekund se rozhoduje, jestli chce slyšet více, tedy jestli vás má poslouchat dál. Hlavou mu probíhají rychlostí milisekund otázky a vy jim musíte přizpůsobit i strukturu svého skriptu, abyste na ně odpověděli co nejdříve:

Zvonení telefonu vyvolá několik otázek

1. Odkud voláte?
2. S čím voláte?

3. Proč voláte právě mě?
4. Co z toho budu mít?
5. Co mám udělat?

Při sestavování skriptu se mi nejvíce osvědčila struktura, která odpovídá myšlenkovému pochodu a situaci, která při telefonátu vzniká. Nazval jsem jí PIZZA – podle začátečních písmen názvů jednotlivých částí nebo bloků telefonátu.

**Když odpovíte,
postoupíte
do dalšího kola**

Pozornost: V samém úvodu telefonátu, což jsou první tři, čtyři sekundy, musíte získat pozornost volaného. Ve chvíli, kdy reaguje na vyzvánění svého telefonu, se ještě duševně věnuje aktivitě, které se věnoval dosud. Navíc často odpovídá v prostředí, které je hlučné a ovlivňuje jeho schopnost nejen rozumět tomu, co říkáte, ale vůbec vás slyšet.

Informovat: Jakmile vás volaný začne vnímat, chce informace, které mu pomohou si váš telefonát i vás zařadit do některé z kategorií, jež si pro fungování ve svém životě sestavil. Proto mu musíte dodat takový typ informací, který mu to umožní. Rozhodně byste se v této chvíli neměli snažit něco skrývat, protože ve většině telefonátů v této fázi přichází první rozhodnutí, jestli s vámi volaný zahájí konverzaci nebo ne.

Zaujmut: Ve chvíli, kdy si vás volaný zařadil – tedy ví, že se jedná o obchodní telefonát a ne soukromý, že rodina je v pořádku a nevolá nespokojený zákazník či zaměstnavatel, musíte ho zaujmout potenciální přidanou hodnotou. Vaše šance se zvýší s tím, nakolik budete konkrétní a vaše řešení bude relevantní situaci, v níž se nachází.

Zeptat se: V případě, že voláte neznámému člověku, máte o něm buď nulovou, anebo minimální představu. Pokud jste to ještě neudělali, potřebujete ho zapojit do konverzace. On ví, že o něm víte

málo, a tak pokud se ho zeptáte na jeho situaci nebo na problém související s vaší službou nebo výrobkem, uvidí, že máte zájem také o něho, což vyhodnotí pozitivně.

Akce: Ve chvíli, kdy jste si s volaným vyměnili pár základních informací, ať už formou jeho odpovědí na vaše otázky, nebo vašich odpovědí na jeho námitky, navrhněte mu akci. Ta ideálně navazuje na dosavadní konverzaci jako další smysluplný krok.

Odlíšíte se a získáte více příležitostí

Většina prodejních telefonátů realizovaných podle dnes používaných šablon končí po patnácti až dvaceti vteřinách, kdy volající odříká svůj monolog a vyzve volaného k akci, ať už je to schůzka či objednávka. S využitím struktury PIZZA se od nich odlišíte.

Odlíšíte se strukturou, přednesem i obsahem vašeho telefonátu. Volaný si několikrát, jak vás bude pouštět z jednoho kola telefonátu do dalšího, pomyslí: „Dobře, jsem skeptický, ale poslechnu si, o čem to je,“ a stejně tak bude postupovat i v případě souhlasu se schůzkou.

**Předáte i získáte
více informací**

Vy tak získáte více času a prostoru k předání dalších informací volanému a na druhé straně toho o něm můžete zjistit více. Získané informace vám umožní přizpůsobit v průběhu telefonátu své odpovědi jeho námitkám a navrhnout akci, která bude volanému dávat smysl v kontextu jeho situace. Zkrátka – budete úspěšnější.

15. Získejte pozornost

V prvních vteřinách telefonátu vás volaný možná neslyší, nejspíš vám nerozumí a pravděpodobně vás nevnímá. Dejte mu proto prostor zorientovat se a přenést svou pozornost k vám. Použijte k tomu slova, která jsou mu nejznámější – jeho jméno, a vynechte slova, která ještě nikdy neslyšel – vaše jméno.

Hluché první vteřiny

Doporučením získat pozornost volaného mám na mysli, abyste zajistili, že vás v první řadě vůbec uslyší a následně vás začne poslouchat.

**Volaný vás první
dvě, tři vteřiny
neslyší**

Vžijte se do situace lidí, které svými telefonáty zastihnete v různých situacích, zejména pokud v dnešní době většina telefonátů směřuje na mobilní telefony. Dokončují zprávu, o kterou si dnes ráno už podruhé řekl jejich nadřízený, posledních pět minut hledají ztracené klíče anebo se právě uvolnilo místo u okénka na poště, kde stáli posledních deset minut.

Ve chvíli, kdy říkají „Prosím,“ nejen stále ještě myslí na něco jiného, ale jsou v hlučném prostředí a signál nemusí být vždy ideální. Potřebují tak dvě až tři vteřiny (což je čtyři až šest slov) na to, aby si zvykli na tón a barvu vašeho hlasu, rychlost řeči, vaši intonaci a výslovnost. To vše znamená, že první dvě, tři vteřiny vás vlastně neslyší. A jak v této chvíli začínáte svůj telefonát?

Devět slov na cestě k odmítnutí

Předpokládám, že telefonát začínáte stejně jako všichni ti, od kterých se potřebujete odlišit:

„Dobrý den, jmenuji se (vaše jméno a příjmení) a volám ze společnosti (vaše společnost). Neruším?“

Šablona pro cestu do složky „Neřeším“



Možná svůj telefonát začínáte stručněji:

„Dobrý den, (vaše jméno a příjmení) u telefonu, společnost (vaše firma). Neruším?“



Anebo jste opravdu struční:

„(Vaše příjmení), (vaše firma), dobrý den. Neruším?“



Možná vás učili takto zahajovat telefonát při jednom z firemních školení. Možná jste takový úvod odposlouchali od svých kolegů. **Ať je to tak či onak, pokud telefonáty začínáte takto, máte dva problémy.**

Když si vezmeme první z příkladů výše, volaný slyšel asi toto:

„Humdý dun, jmenuji se mhurata huchgnajhvá ze společnosti ajhadhon, neruším?“



Protože volaný vás neslyšel díky svému nesoustředění a nerozuměl kvůli vaší intonaci a výslovnosti, tak prakticky neví, co jste řekli. Ze tří slov, která zachytil, a podle struktury věty, kterou rozpoznal, může jen odhadovat, o jaký telefonát se jedná.

A tady přichází druhý problém. I když volaný jen málo rozumí tomu, co jste právě řekli, stačí to, aby začal tušit, že volá obchodník nebo telemarketér. Rozeznává totiž šablonu, podle níž už mu jich pár zavolalo. Pro jistotu tedy vztyčuje ochranný val odmítání a otevírá složku „Neřeším“.

Někdo převezme kontrolu a začne vám pokládat otázky

Jak bude konkrétní volaný reagovat dál, záleží na jeho povaze a okamžité náladě. Někteří převezmou kontrolu a začnou se ptát: „Odkud voláte?“ nebo „Co nabízíte?“ a pak přejdou k rychlému zakončení ve stylu: „Nemám zájem. Děkuji.“

Někteří budou pokračovat v telefonátu, ale nakonec nezávazně vycouvají jenom proto, že nevědí, s kým nebo o čem vlastně mluví. A kdyby se jich někdo zeptal, kdo a proč volal, řekli by: „Ale, někdo mi chtěl zase něco prodat.“

Slabší povahy si schůzku domluví, ale pak ji zruší

Někdo si s vámi schůzku dokonce třeba i domluví nebo objednávkou přislíbí, ale už s vědomím, že vše pak stejně odvolají. Jen jim je trapné vás rovnou odmítnout.

Takže jak má vypadat úvod, který poskytne volanému dostatek prostoru, aby se zorientoval a začal vnímat, co říkáte? Musí se skládat ze slov, kterým volaný snadno porozumí nebo si je domyslí, když ho vyruší hluk nebo špatné spojení. Ideálně jsou to tato čtyři slova:



„Dobrý den, pane Nováku.“

Samozřejmě to platí v případech, kdy voláte panu Novákovi, tehdy je jeho jméno namísto vašeho naprosto klíčové pro vtažení volaného do rozhovoru. Zjistil jsem, když ještě před tím, než předáte další informace, uděláte přibližně vteřinovou pomlku za jménem volaného, asi polovina lidí zareaguje: „Dobrý den.“

Můžete také použít rozšířenou variantu v případech, kdy si nejste jistí, kdo je na druhé straně:

„Dobrý den, já se snažím dovolat panu Novákovi.“

Pak čekejte, až volaný potvrdí, že je to on. Anebo také:

„Dobrý den, mohu mluvit s panem Novákem?“

V každém z těchto případů bude pro další vývoj telefonátu zásadní váš přednes, výslovnost a intonace. Proto nikam nespěchejte, vyslovujte pomalu a klidně, vyrovnaným a pevným hlasem.

Vaše jméno do úvodu telefonátu nepatří

Moment, říkáte si asi, a kdy se představím? Vždyť představit se v úvodu telefonátu je přece slušnost!

Stejně reagují i účastníci mých seminářů, kterých se v této souvislosti ptám: „Které slovo volaný vždy zachytí a dokáže je i při nekvalitním spojení odhadnout? A které jedno až dvě slova uslyší poprvé a bude s nimi mít problémy i při kvalitním spojení a plném soustředění?“ **Rozpozná vždy své jméno. Vaše jméno, případně jméno vaší společnosti mu bude vždy působit problémy. Tak proč si komplikujete situaci a začínáte svůj telefonát tím, co volanému působí potíže?**

Jakkoli dobrý je váš úmysl být „slušný“ a představit se, neznámé slovo (jako je vaše jméno) je pro drtivou většinu volaných na druhou vteřinu telefonátu příliš velké sousto. Ať je jakkoli jednoduché a běžné, pro volaného je těžko srozumitelné, kvůli šabloně používané call centry příliš telemarketingové a z hlediska informační

**Chcete být slušní
nebo vyslyšení?**

hodnoty přebytné. Vždyť jakou přidanou hodnotu může mít jméno volající operátorky v podobném telefonátu:



„Dobrý den, jmenuji se Marie Nováková a volám z firmy Satelit na obloze. Obracím se na vás s výhodnou nabídkou desítek programů satelitního vysílání, které si budete moci vychutnat první měsíc zdarma. Bylo by to pro vás zajímavé?“

Vím, že se v úvodu telefonátu představujete, protože tomu tak má velet etiketa, o které vám někdo vyprávěl. Jenže to se jedná o etiku osobního setkání, kdy se druhému člověku představujeme, nikoli o obchodní telefonát, kde máte několik vteřin na to, abyste získali pozornost volaného a vzápětí ho zaujali. Má vaše jméno v případě, že o vás volaný nikdy neslyšel, takový potenciál?

**Představení
v úvodu patří do
osobního styku**

Naopak, má potenciál volaného zaměstnat jinak, než chcete. Když má to štěstí a vašemu jménu porozumí, začne nad ním přemýšlet, zatímco vy budete pokračovat. **Místo, aby vás poslouchal, zaměstná svou mysl přemýšlením, kam vaše jméno zařadit. Vždyť přece když mu ho říkáte, asi bude důležité.** Jste osobní známý? Zákazník? Dodavatel? A když neporozuměl, jak moc bude trapné, když se na vaše jméno zeptá?

**Na začátek patří
jméno volaného**

V předchozí kapitole jsem uvedl, že lidé chtějí vědět, kvůli čemu jim voláte. Pokud vaše jméno nesouvisí s odpovědí, měli byste mu podat informace, z nichž se odpověď na tuto otázku dozví, ještě před vaším představením. Proto odsuňte své jméno až na chvíli, kdy volaného zaujmete tím, co může získat. To znamená, až vám odsouhlasí akci, kterou mu navrhnete. Do té doby opravdu vaše jméno znát nepotřebuje a když řekne „ne“, tak to nebude kvůli tomu, že jste se mu nepředstavili.

**Kdo bude chtít
znát vaše jméno,
řekne si o něj**

Pokud bude volaný potřebovat znát vaše jméno ke konverzaci, sám si o něj řekne. Pak není problém se mu bez okolků představit.

I když mezi námi, kdybyste mu řekli jméno svého souseda, co by se změnilo?

V úvodu telefonátu se představujte jen v případě, že existuje nějaký důvod, proč by volaný měl vaše jméno znát – poslali jste mu e-mail nebo dopis, někdo mu vás měl doporučit nebo existuje nějaký jiný důvod, proč by mu mělo být vaše jméno povědomé. I v takovém případě použijte jméno volaného na prvním místě, podstatu vašeho spojení na druhém a své jméno teprve na třetím místě. Například:

„Dobrý den, pane Nováku. My jsme se minulý týden spojili na sociální síti Linked In. Já se jmenuji (vaše jméno). Rozhodl jsem se vám zavolat, protože...“

Všimněte si, že úvod není zakončený otázkou, zda nerušíte.

Neruším? Rušíte!

Vím, že základní poučka, kterou vás o telefonování učili, zní: představit se a ověřit si, jestli má druhá strana čas. O představení už víme, nyní krátce k oné otázce „Neruším?“. Společně s představením ji považuji za nešvar obchodního telefonátu, protože navádí volaného k odpovědi „Rušíte“ a staví vás do podřízené pozice vůči němu, protože vytváříte dojem, že děláte něco, co nemáte a podobně si to vysvětluje i váš mozek, takže se tak i cítíte.

Pokud potřebujete volanému ukázat, že v době mobilních telefonů respektujete, že jste ho mohli zastihnout kdekoli při čemkoli, můžete to udělat jinak. Jak, to zmiňuji v kapitole 26. Pro tuto chvíli jen uvedu, že obchodní telefonát je obchodní telefonát a do něj tato formulace nepatří. Pokračujme ale v sestavování skriptu bez této otázky.

To, zda se vám volaný může věnovat, můžete zjistit i jinak

Pozornost je o tom, že vás začnou vnímat

Jak by tedy měl vypadat úvod telefonátu? Uvedl jsem to o něco výše, ale pokud jste se ve svých telefonátech dodnes představovali hned po pozdravu, budete mít problém své jméno vynechat úplně.

**Největší
překážka bude
váš zvyk**

Váš zvyk a automatická reakce jsou příliš silné na to, abyste okamžitě začali telefonovat jinak. Proto zpočátku použijte jednu z variant, které uvádím i v následujících kapitolách a která vaše jméno zahrnuje. Dejte si jen záležet, abyste před něj vložili co nejvíce slov, která jsou volanému známá. Ideálně jeho jméno, následované dalšími běžnými slovy:



„Dobrý den, pane Nováku, já volám z firmy Dobrá služba a jmenuji se (vaše jméno a příjmení).“

Volaný tak uslyší několik známých slov postačujících na to, aby přeorientoval svou pozornost na váš telefonát a zvykl si na váš hlas a přednes. A když zpomalíte a přidáte krátkou odmlku, dáte mu ještě o vteřinu navíc.

16. Informujte, odkud vítr fouká

Komunikujte jasně a výstižně, o jaký typ telefonátu se jedná. Volaný si vás potřebuje někam zařadit. Pokud hned v úvodu sklouznete do složky „Podezřelé“ nebo „Neřeším“, budete se odtud těžko vracet zpět.

Slušnost je informovat, odkud vítr fouká

Poté, co vás volaný začal vnímat, přichází na řadu slušnost. A tou je předat informace, které volanému umožní si vás a váš telefonát během několika příštích sekund zařadit. K tomu potřebuje vědět, o jaký typ telefonátu se jedná. Jste dodavatel a bude v konečném důsledku od vás něco kupovat? Nebo jste zákazník a budete kupovat něco vy od něho? Nebo se jedná o soukromý hovor, stalo se něco někomu z rodiny?

Kritický moment pro získání důvěry

Po získání pozornosti máte příležitost snížit nedůvěru, kterou vůči vám volaný přirozeně chová. Důvěryhodnost za prvé získáte tím, že nebudete o podstatě svého telefonátu mlžít, za druhé pak tím, že si ji odněkud půjčíte. Důvěryhodnost je důležitá, protože volaný bude hledat potvrzení toho, že by vás neměl poslouchat a telefonát ukončit. Čerpat ji můžete z několika zdrojů:

Vaše jméno. Už jsem psal, že vaše jméno je kontraproduktivní v případě, že vás volaný nezná osobně, ani nemá o vašem jménu

povědomí. Pokud by ho ale znát měl, dejte mu krátkou informaci proč ještě před tím, než mu své jméno sdělíte:



„Dobrý den, pane Nováku, já jsem vám včera poslal e-mail ohledně _____, u telefonu (vaše jméno).“

Jméno vaší společnosti. Pokud je mezi lidmi, které oslovujete, dostatečné známé jméno společnosti, pro níž pracujete, použijte její název:



„Dobrý den, pane Nováku, já volám ze společnosti Známa firma.“

Zde je podmínkou, aby jméno společnosti a předmět jejího podnikání byl volanými vnímán pozitivně. Pokud by tomu tak nebylo nebo pokud je vaše firma menší a povědomí o ní je nižší, máte ještě další možnosti.

Kdo jiný vám věří. Pro zvýšení důvěryhodnosti můžete volanému předložit informace o tom, kolik jiných lidí vám nebo vaší firmě už věří. Například:



„Dobrý den, pane Nováku, já volám ze společnosti Méně známá firma, v České republice máme již 125 tisíc zákazníků.“

Nebo:



„Dobrý den, pane Nováku, já volám ze společnosti Malá firma. Na Břeclavsku pracujeme již téměř s každou třetí veterinární praxí.“

Pro zvýšení důvěryhodnosti používejte konkrétní údaje. Dejte si pozor, aby vaše tvrzení nevyznělo jako obecné chvástání:



„Jsme největší firma v České republice.“

Zejména při volání do firem svou důvěryhodnost zvýšíte uvedením jména zákazníků, pokud vyberete ta, která jsou pro volaného relevantní a je pravděpodobné, že je bude znát.

„Dobrý den, pane Nováku, já volám ze společnosti Dobrá firma a specializujeme se na práci v oboru _____. Mezi naše klienty patří _____ (známá firma).“

Specializace. Ve skriptu výše jsem použil koncept cílení, o kterém jsem psal v kapitole 4. Do svého skriptu tak můžete zapracovat fráze jako:

„Já se specializuji na práci s _____.“

„Mám několik/desítky klientů, jako jste vy.“

V těchto případech získáte důvěryhodnost tím, že vzbudíte očekávání, že díky svým zkušenostem s lidmi nebo firmami, jako je ta jejich, máte na jedné straně potenciál vytvořit pro ně vyšší přidanou hodnotu než někdo jiný, a na druhé straně se od vás mohou dozvědět, co dělají ostatní, s nimiž se porovnávají.

Lidi chtějí vědět, co dělají ostatní, aby se mohli srovnávat

Specializovat se můžete i podle zkušeností, jak už jsem uvedl v kapitole 4 v příkladu bývalé ředitelky pobočky pošty:

„Volám vám proto, že jsem pracovala patnáct let na poště, a naposledy jsem vedla jednu z poboček.“

Specializovat se můžete také podle lokality, profese nebo produktu. Jeden realitní makléř například oslovoval lidi takto:

„Poskytuji služby realitního makléře při prodeji či nákupu nemovitostí, ať už se jedná o malometrážní byt, rodinný dům nebo luxusní vilu.“

Chtěli byste takovému makléři svěřit jakoukoli nemovitost? Počítám, že čím hodnotnější nemovitost byste vlastnili nebo kupovali, tím nižší by byla vaše ochota. Takovému makléři bych doporučil změnit svůj skript například na tento:

„Specializuji se na nákup a prodej luxusních nemovitostí, kde jsem si za posledních pět let vybudoval širokou databázi klientů připravených navštívit vaši nemovitost.“

Specializovat se můžete také podle odvětví nebo oboru, jak jsem uvedl výše:

„Specializujeme se na práci s firmami z oboru _____ (kde působí firma volaného). Pracovali jsme například s firmou A a také B. Obvykle dosahujeme výsledků XY.“

Titul nebo postavení. Lidé rádi jednají s někým, kdo má určité postavení. Můžete ho použít třeba takto:

„Dobrý den, pane Nováku. Já se jmenuji _____ (vaše jméno) a jsem ředitelem obchodní divize v Malé společnosti. Dnes vám volám proto, že ____.“

Odpovědnost. Lidé chtějí vědět, že hovoří a budou jednat nejen s někým, kdo má určité postavení, ale také s někým, kdo dokáže případně prosadit jejich zájmy. Proto pokud nemáte honosně znějící titul na vizitce, použijte jakoukoli formu odpovědnosti, kterou si můžete přisoudit:

„Odpovídám za práci s klienty jako vy.“

„Vedu skupinu specialistů, kteří pracují s klienty jako vy.“

Jako příklad změny ve skriptu mohu uvést případ, kdy jsem pracoval s bankéřkou, která začínala svůj telefonát takto:

„Dobrý den, já se jmenuji Marcela Bankéřka a volám z centra pro firemní klienty Velké banky.“

Problém s takovým úvodem je v tom, že vytváří dojem, že volající volá z call centra. V takovém případě hrozí, že pokud volaný manažer nebo majitel firmy zažil několik telemarketingových telefonátů, rychle otevře přihrádku „Neřeším.“ Skript jsme proto změnili takto:

„Dobrý den, pane Nováku. Já volám z Velké banky, kde odpovídám za firemní klienty, konkrétně za takové, jako je vaše firma. Dnes vás kontaktuji proto, že ____.“

V čem se tento úvod liší? Za prvé se volající prezentuje jako skutečná protistrana/partner manažera, kterému volá, ne jako anonymní telemarketér se sluchátky na uších, který bude dnes volat ještě dalším šestapadesáti lidem. Jestli za něco odpovídá, tak už bude stát za to si ji alespoň vyslechnout. A za druhé zahrnuje koncept specializace, o kterém jsem psal výše.

Proč voláte právě mně?

Vaše důvěryhodnost raketově vzroste, když volanému dokážete vysvětlit, proč voláte právě jemu. A nemělo by to být proto, že si chcete domluvit schůzku anebo proto, že víte, že má peníze. Musí to být smysluplný důvod, třeba že jste četli zprávu o nových plánech jeho firmy, nebo jste z jednoho města, nebo máte společného známého, nebo jste chodili do stejné školy, nebo jste dobrovolný hasič, stejně jako on.

**Mějte důvod,
proč lidem voláte
a říkejte jim ho**

Takovou informaci potom zapracujte do svého skriptu:



„Volám vám proto, že _____.“

U lidí, u nichž dokážete popsat nějaké spojení mezi vámi a jimi, získáte co se týče důvěryhodnosti výhodu několika kroků oproti komukoliv jinému, kdo jim zavolá. Volaný bude cítit, že protože máte něco společného, existuje potenciál, že „budete mluvit jeho jazykem“, budete mít podobný pohled na svět a že komunikace s vámi může být příjemnější než s někým, kdo „přichází odjinud“.

17. Zaujměte, nebo zavěsím!

Lidé chtějí slyšet, proč jim voláte. „Proč“ neznamena, že si vy chcete domluvit schůzku, ale co oni budou mít z toho, když vás vyslechnou. Vaše žádost o schůzku, na níž jim představíte své služby, nemá dnes už šanci na úspěch. Proto sdílejte konkrétní výsledky, které vaši současní klienti nebo zákazníci získávají z vašich služeb nebo produktů.

Ohledně čeho mi voláte?

Řekněme, že volaný vás po prvních vteřinách vnímá a dokázal si váš telefonát zařadit mezi obchodní telefonáty. Díky tomu, jak jste dosud postupovali, se rozhodl vás nepřerušit. Teď chce co nejdříve slyšet vaši odpověď na nevyslovenou otázku: „Kvůli čemu pro mě potenciálně zajímavému (nebo nezajímavému) mi voláte?“

Z náslechnů a ze skriptů, které mi obchodníci posílají, vím, že největším problémem v této fázi telefonátu je neschopnost stručně a jasně komunikovat, co může volaný získat, když řekne „ano“. Skripty, podle nichž lidé volají, jsou v devíti z deseti případů příliš obecné a vágní, bez nápadu a šance ve volaném vyvolat zájem dozvědět se více.

Neochota přemýšlet o vaší nabídce je problém číslo dvě

Informace jsou volně dostupné

Většina volajících dnes používá telefon k tomu, aby si domluvili schůzku. Bohužel, drtivá většina z nich, zahleděná do sebe a do svého cíle, volá podle této šablony:



„Dobrý den, Renata Volající u telefonu, Velká firma. Pane Nováku, já volám, abych si s vámi domluvila nezávaznou informativní schůzku, na níž bych vám představila naši firmu a služby. Hodí se vám to ve středu odpoledne, třeba ve čtyři?“

Navrhovat schůzku ve třetí větě je absurdní

Většina volajících přinejmenším podvědomě cítí, jak absurdní požadavek vznáší vůči člověku, který jejich telefonát nečekal, nezná je a možná nezná ani jejich společnost. Aby absurditu svého požadavku zmírnili, zdůrazňují, že schůzka bude pouze informativní a nezávazná. Bohužel, to už dnes k získání souhlasu od volaného nestačí.

Problém je v tom, že informace jsou dnes dostupné prakticky bez omezení a v nepřehledném množství. Od odborných produktových až ke zkušenostem jiných zákazníků a klientů, které jsou potenciálními novými zákazníky často uznávané více než „oficiální“ informace z firemních webových stránek a brožur.

Dokonce už i současní klienti firem, které jim telefonují, jsou natolik zkušená a informovaná, že se nenechají přinutit ke schůzce skriptem:



„Potřebuji s vámi mluvit o důležitých změnách ve vaší smlouvě. Můžete se zastavit ještě tento týden u nás v kanceláři, nebo mám přijet já k vám?“

Můžete vyhrát bitvu, ale prohrajete válku

Každý, kdo se jen napůl dokáže vzpamatovat z překvapení, se začne dožadovat vysvětlení, o co se jedná a proč je o tom potřeba mluvit osobně. Protože žádost o schůzku (změnu telefonního tarifu nebo jinou objednávku) není podložena ničím konkrétním, obchodník se nezmůže na nic jiného než opakování, že se jedná o důležité změny, které se nedají po telefonu řešit. **Stále větší část taktu oslovených lidí nakonec se schůzkou nesouhlasí a ti, kdo**

souhlasí, se k té první skupině po schůzce, kde se jim obchodník snažil prodat něco nového, přidají.

Vrcholem „zastíracích“ nebo „mlžících“ skriptů jsou potom tajemné telefonáty typu:

„Mám důležité informace o tom, jak můžete ušetřit/vydělat, které vám mohu sdělit pouze osobně.“

Tento skript snad ani nebudu komentovat, přestože mě s ním dodnes oslovují lidé s návrhy na spolupráci, aniž by mi řekli, o co může jít. Volající si – bohužel – neuvědomují, že efektivita takových telefonátů a následně i schůzek je tak nízká, že se dá bezpečně označit za plýtvání časem nejen na straně oslovených, ale i jich samotných.

To, co děláte, není zajímavé

Mnoho obchodníků volá s tím, že popisují nebo vysvětlují, co dělají a čím se zabývají. Například:

„Naše společnost poskytuje softwarová řešení pro maximalizaci prodejů e-shopů a chci si vámi domluvit schůzku, abych vám předvedl naše unikátní produkty.“

V takových případech je problém v tom, že necháváte na volaném, aby si začal představovat, co může díky vašim službám získat, přičemž jeho představy jsou omezené jen jeho dosavadními zkušenostmi. Ty ho ve většině případů dovedou k závěru:

„Už to máme vyřešené se současným dodavatelem.“

Obchodníci také někdy mají tendenci popisovat, co jejich produkt nebo služba dělá:



„Jedno z našich řešení sleduje, kolik času návštěvník tráví na webových stránkách a ve chvíli, kdy je tam dlouho, umožňuje oslovit ho.“

Problém bývá, že když už s nimi volaný zůstane na telefonu tak dlouho, aby mu toto vysvětlili, překročí úroveň podrobností vhodnou pro telefonát a začnou se propadat do stále větších detailů, až volaný buď ztratí trpělivost, nebo schopnost vnímat, což obvykle vyřeší otázkou na cenu. A že diskuse o ceně při prvním telefonátu není příliš produktivní, to jste si možná už vyzkoušeli sami.

Zajímavé jsou výsledky

Abyste v záplavě marketingových a obchodních nabídek získali zájem volaného, potřebujete ho zaujmout konkrétním výsledkem, který zároveň musí být pro jeho situaci relevantní.

**Zaujmete
výsledky, které
jsou relevantní
pro situaci
volaného**

Konkrétním výsledkem nemyslím parametry produktů nebo prohlášení typu „nejvýhodnější“ nebo „nejnižší cena“. Myslím tím výsledek z jejich používání, který je potřeba vyjádřit konkrétní absolutní částkou nebo procentem, protože díky nim si lidé mohou začít dělat úsudek o potenciálním přínosu.

To znamená, že základní konstrukce, z níž můžete vycházet při sestavování vlastního skriptu, kterým chcete volaného zaujmout, vypadá takto:



„Já se specializuji na práci s lidmi/firmami jako vy/vaše firma a pomáhám jim _____ (dosahovat čeho v čem).“

Rozšířená verze, v závislosti na typu vašich služeb nebo produktů, potom vypadá takto:

„Za posledních dvanáct měsíců jsme klientům, jako jste vy, pomohli snížit náklady na (zvýšit produktivitu v) _____ v průměru o _____% (korun).“

Když jsem vzal skript pro softwarové řešení, který jsem uvedl v úvodu této kapitoly, a zapracoval do něho koncept PIZZA (kromě bodu A), obchodníci začali získávat zájem nových zákazníků takto:

„Dobrý den, pane Veselý. Naše společnost se specializuje na práci s e-shopy, u kterých zvyšujeme konverze nerozhodných návštěvníků. Například našemu poslednímu klientovi, středně velkému e-shopu, narostly konverze o třicet procent dva měsíce po zavedení jednoho z našich řešení, což mu přineslo osmdesát tisíc korun v tržbách měsíčně navíc. Jak dnes vnímáte poměr konverzí vašich návštěvníků?“

Stejný případ je i skript, který jsme si ukázali už v kapitole 6 a který v sobě zahrnuje první čtyři části struktury PIZZA:

„Dobrý den pane Nováku. Já volám ze společnosti ABC a dnes vám volám proto, že za poslední rok jsme patnácti domácnostem ve vaší ulici umožnili snížit platby za energie v průměru o 12 tisíc ročně díky odstranění netěsností oken a dveří. Zamýšlíte se také někdy nad tím, jak rostou účty za plyn a elektřinu?“

Takto upravený skript vznikl z původního, podle něhož volalo několik stovek obchodníků v jedné společnosti a další stovky do dnes volají. Ten původní vypadá takto:

„Dobrý den, paní Nováková. U telefonu Jana Telefonistka. Paní Nováková, mohu s vámi hovořit?“

Ještě jednou se představím, jmenuji se Jana Telefonistka ze společnosti Velká okna. Slyšela jste již o naší společnosti?

Paní Nováková, volám vám proto, abych s vámi domluvila návštěvu našeho technika. Nabízíme vám možnost zpracování bezplatné a nezávazné analýzy těsnosti vašich oken a dveří. Náš technik posoudí současný stav a řekne vám, co by se dalo zlepšit. Ukáže vám, kde jsou netěsnosti a kolik by vaše domácnost mohla ušetřit v případě optimálního řešení. S výsledkem naložíte podle svého uvážení, k ničemu se nezavazujete.

Záleží jen na vás, paní Nováková, který termín vám lépe vyhovuje. Je pro vás lepší úterý nebo čtvrtek?“

Přestože tento skript patří k těm profesionálnějších, jeho zásadní problém je ten, že neposkytuje dostatečný důvod ke schůzce. Navrh na setkání tak působí uspěchaně a z hlediska volané s sebou nese příliš vysoké riziko. Teď už víte, že volaná bude chtít tuto situaci vyřešit tou nejbezpečnější variantou.

Když nemáte výsledky

Každý obor nebo obchodník nemůže specifikovat výsledky, které jeho výrobky nebo služby zákazníkům přinášejí (takové tvrzení zní velice diskutabilně, ale pracujme s ním). Zároveň má většina obchodníků ve svém portfoliu více položek než jednu. Mnozí z nich mívají pocit, že je v telefonátu musí vyjmenovat všechny pro případ, že by volaného mohla zaujmout právě ta, kterou by vynechali (je to ale více zbožné přání než rozumná pravděpodobnost).

Asi už tušíte, že zahrtnit volaného seznamem produktových oblastí, v nichž působíte, není produktivní. Vyberte si dvě, maximálně tři oblasti a použijte je takto:

**Nezahrňte
volaného
vyjmenováním
pěti oblastí, kde
působíte**

„Já pracuji s lidmi, jako jste vy, nejčastěji při hledání řešení ve třech oblastech: 1) _____ 2) _____ 3) _____. Dnes jsem se chtěl zeptat, v které z těchto oblastí počítáte, že v příštích třech měsících budete o něčem rozhodovat?“

Otázkou ve druhé větě už předbívám do příští kapitoly, ale uvádím ji, abych ukázal koncept, na kterém je tato varianta postavená. Pokud vyjmenujete možnosti, zeptejte se konkrétně, kterou z nich si chce volaný vybrat. **A když si nevybere žádnou? Protože mu přece nic nenabízíte, ale zjišťujete jeho situaci, budete se ptát dál – bude se rozhodovat déle než za tři měsíce? Rozhodl se před měsícem? Řeší něco v jiné oblasti?** Tím už se dostáváme k tématu námitek, o kterých se dočtete více v kapitolách 20 a 21.

A jak si vybrat ty dvě, tři zájmové oblasti? Podívejte se, co jste se svými zákazníky a klienty řešili v posledních šesti měsících nebo při posledních třiceti, padesáti transakcích. Zamyslete se nad tím, na co se nejčastěji lidé ptají, co je nejvíce zajímavá. A máte to.

Volání se neptají, ale rovnou odmítají

Snad už je zřejmé, že z hlediska volaného není představení vašich služeb v dnešní době dostatečně zajímavý důvod ke schůzce. Následně, vzhledem k vnímání obchodních a telemarketingových telefonátů lidmi, nemůžete očekávat, že za vás budou přemýšlet a ptát se, čím že to vlastně vaše služby nebo produkty zlepší jejich život.

Proto budete-li používat skript s obecným prohlášením, nesnížíte jejich nedůvěru vůči vám, ale naopak ji posílíte tím, že potvrdíte jejich očekávání o minimálním užítku, který pro ně plyne z toho, že s vámi budou hovořit.

**Zaujmout
můžete i svým
telefonátem**

Výjimkou potvrzující pravidlo jsou případy, kdy zaujmete svým přístupem, strukturou a vedením telefonátu. Nemalé procento volaných si uvědomuje, že v telefonátu toho příliš nevyřešíte ani vy, ani oni. Tito lidé jsou otevření konverzaci s vámi, a právě ty hledáte v rámci dosahování svého cíle číslo dvě, jak jsem je seřadil v kapitole 13.

Tito lidé rozumí tomu, že se s vámi musí sejt a seznámit se jak oni s vašimi službami, tak vy s jejich situací. Proto se rozhodují méně na základě toho, co jim řeknete, ale více na základě vašeho přístupu k nim a přístupu k telefonátu jako ke zjišťovacímu dialogu namísto přesvědčovacímu monologu. Samozřejmě, že nezbytnou podmínkou je, aby vaše služba nebo produkt byl do nějaké míry relevantní jejich situaci a tomu, co řeší buď dnes, nebo budou řešit v blízké budoucnosti – čímž znovu připomínám téma cílených telefonátů.

18. Zeptejte se, než něco budete chtít

Dnešní telefonáty jsou jednostranné žádosti o schůzku nebo objednávku, které jsou předčasné. Otázkou namísto žádosti nejen vyzvete volaného ke konverzaci a dozvíte se o něm důležité informace, ale také mu ukážete svůj zájem a respekt, čímž získáte jeho důvěru.

Otázky snižují riziko odmítnutí

Standardní skript telemarketingového telefonátu v této fázi přichází s žádostí o schůzku nebo s výzvou k objednání. Jenže to je příliš brzy. Pravděpodobně je to pozůstatek přístupu, který pro-sazoval získání souhlasu a ukončení telefonátu co nejrychleji, dokud si volaný neuvědomí, co to vlastně udělal.

Ale ani to už dnes nefunguje. Lidé už jsou na obchodní telefonáty zvyklí a jen tak něco v rychlosti a prakticky pod nátlakem neod-souhlasí. A pokud ano, dělají to s vědomím, že schůzku mohou následně zrušit jen desítky minut předem prostřednictvím SMS zprávy. A někdy ani to neudělají a jednoduše se buď sami nedo-staví, anebo obchodníkovi neotevrou dveře svého domova.

Proto nepovažuji za produktivní získávat souhlas nátlakem nebo využitím různých triků. Můžete sice být úspěšní při telefonátu, ale následně budete mít vysoký podíl zrušených nebo neuskutečněných schůzek či objednávek, takže nakonec budete plýtvat vlastním časem a příležitostmi, když takto získané výhry budete chtít přetavit ve zrealizované obchody.

Přístup „domluv a zavěs“ je zastaralý

Lidé bez rozpaků domluvené schůzky zruší

Otázky vtáhnou
volaného
do konverzace

Opakem přístupu „získat souhlas a zavěsit dřív, než se vzpamatuje“ je dát volanému čas a prostor, aby se zorientoval, měl možnost vyjádřit se a získat pocit, že mu rozumíte a tedy mu můžete pomoci zvýšit kvalitu jeho života. K tomu nejlépe poslouží otázky. S jejich pomocí vyzvete volaného k účasti a vtáhnete ho do konverzace.

Rozdíl mezi oběma přístupy vynikne na příkladu. Mohu uvést příklad prodeje telefonního tarifu, kdy účastnice jednoho z workshopů vyprávěla, jak oslovila známého podnikatele, o kterém předpokládala, že bude dobrý zákazník, protože jako podnikatel by měl hodně provolat. Oslovila ho tedy takto:



„Pane Nováku, my se známe z dřívějších kontaktů. Já vím, že podnikáte, a tak vám volám, abych vám nabídla výhodné volání pro vás a vaši firmu.“

Pan Novák odvětil, že tarif nepotřebuje, protože netelefonuje. Lidé totiž volají jemu, a proto používá jen předplacenou kartu. A bylo po příležitosti.

Asi nikdo už nezjistí, jestli daný podnikatel skutečně používal telefon tak, jak popsal, anebo to byla jeho obranná reakce na uspěchaný prodejní telefonát. Ten se mohl ubírat jiným směrem, kdyby ho volající vedla takto:



„Pane Nováku, my se známe z dřívějších kontaktů a tak vím, že podnikáte. Já dnes umožňuji podnikatelům snižovat náklady na volání, někdy i o padesát procent. Ale ještě než bych vám nabízela něco konkrétního, chci si udělat lepší představu o tom, jak ve vaší firmě telefon používáte. Telefonuje kromě vás ještě někdo jiný na účet vaší firmy?“

**Neprezentujte
nabídku,
zjišťujte situaci**

Takový úvod telefonátu má dvě výhody. Připravíte si situaci pro konverzaci, v níž zjistíte podrobnosti o situaci volaného, takže mu

můžete nakonec nabídnout to, co odpovídá jeho potřebám. Volaný váš postup vyhodnotí jako váš zájem o jeho potřeby a získáte tak při získávání důvěry další body. Zároveň můžete konverzaci rozvíjet a v telefonátu pokračovat, i když cokoli namítne, protože nic nenabízíte. Vždyť pouze zjišťujete, jak vypadá jeho situace.

Ve chvíli, kdy máte v hlavě nastaveno, že pouze zjišťujete a nic nenabízíte, nemůžete být odmítnuti. Až se vám podaří vymanit se z pout požadavku domluvit si schůzku, bude to pro vás (stejně jako prozatím pro pár stovek účastníků mých seminářů) zásadní posun ve vnímání vašeho úspěchu a neúspěchu. S tímto posunem získáte i motivaci k telefonování.

Zjišťováním, tedy otázkami, ověřujete, jestli je volaný v situaci, ve které by měl být, nebo ve které předpokládáte, že je. Když vám to potvrdí, můžete s ním o tom mluvit. Když ne, můžete s ním o tom také mluvit a zjistit, jak tedy jeho situace vypadá.

S novým přístupem vám spadnou klapky z očí a uší

Balancování na hraně nedůvěry

Kladení otázek je výjimečně silná a účinná technika, ovšem dvousečná a tedy nebezpečná. Na jednu stranu jsou otázky nenahraditelné nejen při získávání informací, ale také pro vzbuzení důvěry a zájmu. Lidé, které oslovujete, totiž vědí, že o nich nic nevíte, takže vaši snahu o poznání jejich situace mnozí z nich ocení. Na druhou stranu v této fázi telefonátu stále ještě bojujete s jejich nedůvěrou, i když snad už menší než ve chvíli, kdy jste řekli „Dobrý den“.

Při výběru otázek musíte balancovat mezi osobními, konkrétními otázkami, na které je v této chvíli stále ještě brzy, jako například: „Kolik platíte měsíčně?“, a otázkami příliš obecnými, jako například: „Dělám všechno. S čím vám mohu pomoci?“

Otázky jsou účinné i nebezpečné

Otázky zasadíte do nějakého kontextu

Otázky dobře fungují, když je zasadíte do nějakého rámce, nejlépe vašich zkušeností, buď s danou problematikou, nebo typem zákazníka, kterému voláte. Zmírníte tak možný dojem výsledku a zároveň nastavíte směr, kam by měl volaný směřovat a kterým by se měla ubírat vaše konverzace. Příkladem je tento skript, kde zmínka o jiných lékařích vytváří prostor pro otázku, která následuje:



„Specializuji se na práci s lékaři, kterým pomáhám zajistit nerušený chod jejich praxe. Lékaři z jiných soukromých zařízení se mě obvykle ptají, jak _____. Dnes jsem se chtěl zeptat vás, jestli s vámi o tom už někdo hovořil, případně jak počítáte, že byste takovou situaci řešil vy?“

Při výběru otázek do úvodu telefonátu si dejte záležet, aby to byly otevřené otázky. To znamená, aby nevybízely k odpovědi ano/ne, jako například otázka „Zajímalo by vás to?“, ale aby vybízely ke sdělení více informací. Například: „Odkud obvykle čerpáte informace, když se rozhodujete?“

Místo improvizace mějte otázky připravené

Otázky nevymýšlejte náhodně v průběhu telefonátu. To vás bude rozptylovat a budete ztrácet nad rozhovorem kontrolu. Promyslete a připravte si je předem, stejně jako možné odpovědi volaného a vaše reakce na ně. Tak vám bude prakticky jedno, jestli volaný odpoví tak či onak. Telefonát zkrátka povedete dál tam, kam se chcete dostat – k navržení akce, která dává smysl vzhledem k tomu, co ve vašem rozhovoru zaznělo.

Otázek nemusíte mít mnoho. Pro úvodní telefonát stačí tři čtyři. Po jejich použití, až uběhnou dvě nebo tři minuty telefonátu, byste už měli přecházet do poslední fáze – navržení akce vyplývající z toho, co jste právě zjistili (více v následující kapitole).

Příklady využití otázky v úvodu telefonátu k rozvinutí konverzace jsem uvedl jak výše, tak i v předchozí kapitole. Doporučuji otázky

využívat i v případě reakcí na námitky, kterým se podrobně věnuji v kapitolách 20 a 21.

Doporučení v prvním telefonátu?

Jednou z výhod konverzačního přístupu je, že dialog můžete rozvíjet i přesto, že volaný reaguje odpovědí, kterou byste dříve považovali za námitku ukončující telefonát.

V příkladu s podnikatelem a telefonním tarifem, který jsem uvedl v úvodu této kapitoly, telefonát skončil odmítnutím „výhodné“ nabídky. Takové telefonáty dokáže „udržet při životě“ jen málokterý obchodník, protože volající operátorka slyšela přímé odmítnutí přímé nabídky.

Ovšem v případě varianty s otázkou, i kdyby odpověď byla stejná, mohla by volající pokračovat takto:

„Teď už rozumím, jak voláte. Škoda, že vám v tomto případě nemohu pomoci. Zeptám se ale, protože ze zkušenosti vím, že ti, kdo telefonují hodně, mohou dosáhnout desetitisíce i statisíce úspor: kdo z lidí, které znáte, by měl vědět o takové možnosti?“

V takto nastaveném telefonátu bude volaný otevřený možností dát vám doporučení, protože mu bude sympatický váš přístup, kdy nehledíte jen sami na sebe, ale snažíte se hledat potřeby a potom skutečně pomoci.



Doporučení získáte díky svému přístupu

Svá sdělení zakončujte otázkou

Slyším to v podstatě při každém tréninkovém náslechu. Volající něco konstatuje, ztichne a čeká. Čeká se zatajeným dechem, až

mu volaný odpoví: „Tak teď jste trefil hřebíček na hlavičku. Mohu za vámi zítra přijet, abychom podepsali smlouvu?“ Jenže to se nestane.

V prodeji je známo, že ten, kdo klade otázky, kontroluje situaci. Platí to i při telefonování. Kdo se ptá, udává tempo i téma konverzace. **Nicméně většina telefonátů probíhá tak, že volaný i volající předkládají své argumenty ve formě konstatování, čímž se každý z nich vzdává kontroly nad tím, kam bude jejich rozhovor směřovat.**

**Otázkami
udržíte kontrolu
nad tématy
konverzace**

Pokud si nebudete dávat pozor, volaný vás po několika vteřinách může zavést k tématům, která nepatří ani do telefonátu, ani neodpovídají fázi vašeho vztahu. To bývají například diskuse o ceně a o tom, jestli jsou vaše služby nebo produkty „moc drahé“.

Proto si dejte tu práci a vybudujte si zvyk předávat v telefonátu slovo volajícímu otázkou, nikoli konstatováním. Podchyťte tak nejen situace, kdy se vás volaný na něco zeptá. Když svou část dialogu zakončíte otázkou, nedáte mu prostor, aby přešel k jinému tématu nebo aby vaši odpověď „překroutil“ a použil proti vám. Příkladem jsou i takto nevinné situace:



„A poskytujete také poradenské služby?“

Místo prostého „ano“ si zvykněte řídit konverzaci otázkou:



„Ano, poskytujeme. Jaký typ poradenství/jaké oblasti vás zajímají?“

Nejen že budete udávat mantinely pro témata vašeho rozhovoru, ale dozvíte se více užitečných informací o situaci, zájmech a potřebách volaného. Když na nich pak postavíte svůj návrh na schůzku nebo objednávku, bude všechno dávat větší smysl.

19. Navrhněte akci, která dává smysl

Žádost o schůzku bez výměny informací je ve většině situacích absurdní. Další krok nebo akci navrhujte na základě toho, co bylo v telefonátu dosud řečeno. Nezůstávejte jen u jednoho pokusu. Zkuste to podruhé, až odpovíte na otázky volaného a na základě toho, co vám sdělil, vysvětlíte, proč má setkání smysl. Místo třetího návrhu se domluvte na jiné akci.

Ideální uzavření

Váš návrh na schůzku nebo objednávku začne dávat smysl teprve ve chvíli, až si s volaným vyměníte pár základních informací. Měly by to být informace týkající se jeho postoje k službě, produktu, společnosti či oboru, který představujete.

Například nemá smysl slepě žádat o schůzku člověka, který má negativní zkušenost buď s vaší službou nebo společností, aniž byste s ním o tom prohodili pár slov. Když už se mu rozhodnete předložit návrh, musí to být v kontextu jeho zkušeností a s vidinou, že něco bude jinak, než jak to zažil.

Bohužel, dnešní skripty a šablony tento princip nerespektují, a proto při telefonování zažíváte situace a pocity, které vás od dalších telefonátů odrazují.

Informace získáte pouze prostřednictvím dialogu, ať už v podobě námitek nebo odpovědí volaného na vaše otázky. **Pamatujte, že čím více mluví volaný v porovnání s vámi, tím vyšší šanci máte**

Schůzky nedomlouváte, protože vaše žádosti nedávají smysl

na úspěch. Nikoli naopak. Díky získaným informacím potom budete schopni přijmout smysluplný závěr, který může vypadat třeba takto:

☎ „Pane Nováku, podle toho, o čem jsme prozatím mluvili, mi dává největší smysl sejít se a promluvit si o tom podrobněji. Máte z toho také takový pocit?“

Pro některé volající, v některých situacích a s některými volanými, které buď znáte, anebo oni sami tak v telefonátu vystupují, může být efektivní méně formální způsob navržení schůzky:

☎ „Pane Nováku, vidím, že si máme o čem povídat. Pojdme se na to sejít a uvidíme, co bude dál. Co vy na to?“

Možná jste si všimli, že v uvedených příkladech nenavrhují konkrétní termín schůzky, ale hledám souhlas se schůzkou jako dalším logickým krokem. Samozřejmě, že je to záměr. Je to pokračování konverzačního stylu vedení telefonátu, respektování názorů volaného a zjišťování, kde se ve svém vnímání možného obchodního vztahu s vámi nachází.

Nespěchejte s termínem, získejte nejdříve souhlas se schůzkou

Když odpoví, že mu schůzka „za to nestojí“, ani nemělo smysl ji navrhopvat. V takovém případě má větší smysl snažit se porozumět jeho pohledu na věc, zjistit, co ještě potřebuje slyšet, případně co se má stát, aby začal ve schůzce vidět dostatečný užitek. Mnozí lidé v této chvíli potřebují ještě více informací, o kterých vědí, že je mohou získat „bezpečnějším“ způsobem a s vynaložením méně času než hodinovou schůzkou s neznámým obchodníkem.

Změna přístupu vyvolá pocit manipulace

Přímý návrh na schůzku v konverzačně vedeném telefonátu by v kontrastu k dosavadnímu průběhu rozhovoru působil násilně. Volaný by si uvědomil, že jste ho jen manipulovali, abyste se dostali až sem, což by způsobilo ztrátu důvěry, kterou jste u něho

dosud získali. On by se stáhl zpět za svůj ochranný val z pochyb a námitek a vy byste skončili s prázdnou.

Je-li pro vás přirozenější a pohodlnější přímočařejší postup, i v takových případech můžete využít principy konverzačního a zjišťovacího přístupu.

Když se lidé ptají

Někdy narazíte na člověka, který se nebude vašemu telefonátu bránit, ale naopak, začne se aktivně zajímat o to, co pro něho můžete udělat, a bude vám klást otázky. Rozhodně nedoporučuji odmítat odpovědět na jeho otázky s tím, že mu vše řeknete až na schůzce. **Můžete si myslet, že když se ptá, tak má zájem. To sice mít může, ale ještě vás nezná a pravděpodobně vám nevěří natolik, aby se schůzkou souhlasil.**

Abyste získali jeho důvěru, odpovězte na dvě, tři otázky, ale jen stručně, jednou, maximálně dvěma větami. Poté, až zaregistrujete, že se jedná o tento typ telefonátu (a zároveň aby telefonát netrval příliš dlouho a vy jste nezabředli do velkých podrobností, které po telefonu stejně nevyřešíte), navrhněte:

„Pane Nováku, vidím, že vás toto téma zajímá, ale po telefonu se nám nepodaří prodiskutovat ho tak, jak je potřeba. Proto bych navrhol, abychom se setkali osobně. Já tak poznám lépe vaši situaci a vy se mě zeptáte na vše, co vás zajímá. Bude vám vyhovovat tento _____ nebo _____?“

V této situaci už je navržení termínu na místě. Nepůsobí tolik prodejně a násilně, protože jste se projevíli důvěryhodně tím, že jste v rámci možností telefonátu odpověděli na otázky volaného, aniž byste své odpovědi podmiňovali schůzkou.

**Zájem
o informace
neznamená
automaticky
schůzku**



Každá situace není ideální

Samozřejmě, že vždy nebudete telefonovat v ideální situaci, tedy takové, kdy se vám podaří rozvinout informačně bohatou konverzaci. Zároveň vašemu osobnímu stylu může vyhovovat více přímocarosti, takže můžete zkoušet i jiné varianty.

**Přímočarý
postup může
rovněž fungovat**

V následujícím příkladu uvádím v závorkách fráze pro kontakty, které už máte nějakou dobu v databázi, několikrát jste jim něco poslali a minimálně jednou nebo dvakrát jste s nimi mluvili:



„Pane Nováku, (už se známe pár měsíců,) rád bych se u vás krátce zastavil, abychom se (konečně) poznali a společně posoudili, které z mých služeb a kdy pro vás mohou být užitečné. Vyhovoval by vám příští týden úterý nebo čtvrtek?“

Pokud vám to po přečtení předchozích kapitol stále ještě bude dávat smysl, text bez závorek doplněný o informace o sobě můžete použít pro skript, kdy nevyužijete možnosti položit otázku (struktura PIZA).

Všimněte si, že tam, kde se dnešní skripty snaží zmírnit rizikovitost požadavku z hlediska volaného slovy „informativní“ a „nezávazná“, používám zcela záměrně jiné fráze, které vycházejí ze zjišťovacího přístupu.

Lidé dnes na základě zkušeností, které posbírali při absolvování desítek telemarketingových telefonátů a několika schůzek, na které přistoupili, vnímají slova „informativní“ a „nezávazná“ asi takto:



Informativní = zasypu vás informacemi.

Nezávazná = jen se k vám potřebuji dostat, pak už to bude jiná hra.

Oproti tomu, když povedete telefonát v duchu konverzace a zjišťování, kde se volaný nachází (zejména mentálně) z hlediska otevřenosti vůči možnosti spolupracovat s vámi, budou vaše slova získávat jiný význam:

„Abychom se poznali“ = já se seznámím s vaší situací a vy poznáte, jak pracuji, lépe si porozumíme.

„Společně posoudíme“ = vyslechnu a budu respektovat vaše názory.

„Které z mých služeb“ = nevím, co potřebujete, nečekám, že něco musíte koupit.

„Kdy pro vás mohou být užitečné“ = nebudu na vás spěchat, nemusíte hned podepsat.

V některých situacích, oborech a s určitými cílovými skupinami zákazníků lze také využít jako dobrý důvod k navržení schůzky její spojení s něčím, co stejně uděláte, ať už se na schůzce domluvíte nebo ne:

„Pane Nováku, já volám ze společnosti ABC, kde ve Městě odpovídám za kontakt s klienty, jako jste vy. Dnes vám volám proto, že příští týden povezu podklady/vzorky (něco zajímavého) jednomu z našich zákazníků blízko vás a rád bych se u vás krátce zastavil. Zatím si mohu vybrat, jestli pojedu v úterý nebo čtvrtek. Který den je pro vás lepší?“

V takovém případě pokud neuvědíte vysvětlení, proč se chcete zastavit (s čím), nenechte se zaskočit otázkou, kterou vám na toto téma určité procento volaných položí. Pro sestavení krátké odpovědi využijte kapitolu 17 a pozorujte, kolik schůzek získáte díky své připravenosti (nezaslepenosti touhou po schůzce) navíc, které by jinak unikly.

20. Jak se vyrovnat s námitkami

Námitky jsou forma zjišťování informací. Nejde o to, jak je volanému vyvrátit, ale jak od něho získat a předat mu informace, které ani vy, ani on nemá. První námitka je pouhá reakce na váš nečekaný návrh a prakticky žádná neznamená, že nemůžete pokračovat ve zjišťování situace, v které se volaný nachází.

Námitky jsou přirozená reakce

Jen málo z reakcí volaných, kterým říkáme námitky, jsou skutečné námitky. Ve většině případů se jedná o přirozené reakce na nečekaný telefonát a na žádost o změnu v životě volaného, kterou představuje schůzka a s ní spojená další změna, potenciálně zasahující do jeho peněženky, tedy uzavření obchodu.

Volání na tyto změny nebývají připravení ani mentálně, pokud váš telefonát předem neočekávali, ani fyzicky (z hlediska toho, co právě dělali, když jim zazvonil telefon). **Proto první námitka je ve většině případů jakési minimum, na které se volaný zmůže poté, co jste svůj patnáctivteřinový monolog zakončili návrhem na schůzku nebo objednávku.**

V první reakci očekávejte nesouhlas

Když se to tak vezme, tak by dokonce bylo divné, kdyby volaný s vaším návrhem souhlasil. Vždyť nemůže mít představu, s čím souhlasí. Pokud voláte podle dnešní šablony, kterou už jsem rozebíral v úvodních kapitolách, tak vás v úvodu neslyšel, s největší pravděpodobností ani neporozuměl vašemu jménu a pokud nevoláte z opravdu velké a známé firmy, tak ani neví, odkud a s čím voláte.

Čím více se nad tím zamyslíme, tím více musíme pochybovat nad tím, že ten, kdo by souhlasil „napoprvé“, by vlastně věděl, s čím souhlasí. Pravděpodobně to dělá typ lidí, kterým je nepříjemné říct vám ne. Takový člověk dnes už ví, že se zase tolik nezavazuje a že dohodu vůbec nemusí dodržet. Souhlas je pro něho cesta, jak tento překvapivý telefonát s minimem odporu a námahy ukončit.

Souhlas bez námitek je podezřelý

Shrnuto a podtrženo, první reakci volaného chápejte tak, že jinak než „námítkou“ reagovat nemůže. Z toho plyne, že tato reakce nezbytně nutně neznamena konec telefonátu, ale volaný jednoduše nemá dostatek informací, aby s vaší žádostí o schůzku v této fázi telefonátu souhlasil.

Bohužel, někteří obchodníci se vzdávají hned po první odpovědi volaného. A někteří (ti, kteří mají z telefonování strach) se na ni dokonce těší, protože budou moci telefonát ukončit. Pařil mezi ně i ten, který mi kdysi volal se skriptem, který jsem už uvedl v původní verzi v kapitole 1 a v přepracované verzi v kapitole 2:

První reakce zahajuje konverzaci

„Dobrý den, já vám volám, abych vám nabídl výhodné ceny tisku a reprografických prací.“

☎

Odpověděl jsem takto:

„Bohužel, já netisknu. Zakázky zadává naše centrála.“

☎

Už jsem se nadechoval k vysvětlení, kde najde na centrálu kontakt, ale obchodník mě předběhl a rezignovaně se rozloučil:

„Tak děkuji. Na shledanou.“

☎

K čemu takový telefonát byl? Absolutně k ničemu! Volající byl zjevně rád, že mohl telefonát ukončit – místo toho, aby se zeptal

na správný kontakt. Kolik asi takových zbytečných telefonátů udělal? Kolik jste jich dodnes absolvovali vy?

Bez námitek není konverzace

Obchodníci za mnou přicházejí s tím, že potřebují správné fráze, jimiž mohou námitky volaných „vyvrátit“. Proto hledají ty „nejlepší argumenty“, které by k tomu mohli použít. Takové chápání reakce volaného vás ale hned zpočátku staví do pozice konfrontace místo konverzace.

Námitky
jsou otázky
bez otazníku

Konfrontace, připravenost vyvrátit názory volaného vás totiž ochromuje. Ztrácíte flexibilitu, kterou potřebujete pro konverzaci, při níž můžete volanému předat více informací a odpovědět na otázky, které sice nevyslovuje s otazníkem na konci, ale jsou skryté za jeho „námitkami“.

Jiné, pro vás mnohem produktivnější vnímání námitek je založeno na tom, že jde o otázky, žádosti o vysvětlení, jak to, s čím voláte, zapadá do situace volaného, když on už podobné služby využívá u někoho jiného nebo využívá jiné, které je nahrazují, nebo je vůbec nepovažuje vzhledem ke své situaci za přínosné.

Jako příklad, který můžete převést do svého vlastního oboru, mohu uvést reakci, s níž se setkává ne jeden finanční poradce:



„S vámi se roztrhl pytel. Tento týden už jste pátý finanční poradce.“

Snaha
„přesvědčit“
vás ochromí

Nejednoho volajícího takový začátek telefonátu rozhodí, zejména soustředí-li se na jediný možný cíl a výsledek telefonátu, kterým je domluvit si schůzku. Je-li hodně překvapený, asi se nezmůže na víc než na:

„Ach, tak promiňte. Na shledanou.“



Ten více odhodlaný se může pustit do argumentace, i když chabě:

„Rozumím, ale naše schůzka bude jen informativní a nezávazná, nezabere víc než třicet minut.“



Neviděl jsem ale nikdy, že by volaní s takovou argumentací schůzky skutečně domlouvali.

Budete-li volat s cílem rozvinout konverzaci a zjistit, v jaké situaci se volaný nachází a jaké postoje vůči vám zaujímá, reagujte takto:

**Snaha konverzovat
vás uvolní**

„Tak to je dost. Čekal jsem, že nebudu první, ale že jsem už pátý... Jen pro zajímavost, kvůli čemu všichni volali?“



Když nebudete zaslepení vidinou schůzky a nebudete s ní spěchat, můžete takto položit dvě, tři otázky, abyste zjistili, jestli je volaný ochotný s vámi hovořit, nebo jestli je tak iritovaný, že bude chtít telefonát co nejrychleji ukončit. Když bude ochotný hovořit, sám vám po pár větách začne popisovat svou situaci a zkušenosti a vy se budete moci zeptat:

„Pane Nováku, jak vás tak poslouchám, povězte mi, za jakých podmínek nebo z jakého důvodu byste se dnes s nějakým poradcem setkal?“



Pak už bude stačit, abyste jen vysvětlili, proč právě vy jeho podmínky splňujete, a můžete navrhnout schůzku. Když podmínky nebudou splnitelné, můžete navrhnout cíl B, což je, jak už víte z kapitoly 3, zápis do vaší databáze pro budování vztahu a potvrzení, že pracujete jinak než těch pět, kteří volali před vámi.

Námitky jsou nové informace

Námitky jsou
příležitost
dozvědět se
o volaném více

Jestliže první pohled na námitky je ten, že vás volaný žádá o více informací, druhý pohled spočívá v tom, že v jejich obsahu vám sděluje informace, které jste o něm dosud nevěděli. Ať už vám odpoví obecně, že už s někým spolupracuje anebo doplní i konkrétní jméno, vždy budete vědět více, než když jste řekli „Dobrý den,“ – což vás posunuje o kousek dál.

Příkladem může být odpověď:



„Už máme dodavatele, je to Malá firma.“

Namísto obvyklého:



„Ale my jsme jiní. Naše výrobky/služby jsou lepší/levnější. S námi ušetříte víc,“

můžete svou odpověď přizpůsobit situaci:



„To je dobře, že spolupracujete právě s touto firmou. Několik našich zákazníků ji také využívalo nebo stále ještě využívá. Já znám dobře jejich práci a zjistil jsem, že někteří zákazníci se rozhodli doplnit jejich služby o některé z našich.“

V této chvíli (já to nepovažuji za efektivní) můžete jít přímo za schůzkou a pokračovat:



„Teď nedokážu posoudit, jestli to může být i váš případ, ale při osobním jednání zjistíme více. Bude vám vyhovovat příští týden úterý nebo čtvrtek?“

Tuto variantu nepovažuji za efektivní proto, že jste zatím ještě neuvedli důvod, proč by se s vámi měl volaný setkat, co mu schůzka nebo případná spolupráce přinese.

Námítky rozkrývejte, nevyvracejte

Jako vhodnější variantu doporučuji pokračovat ve zjišťování a nalezení oblasti, na níž můžete předvést potenciál zlepšení situace volaného a vaší přidané hodnoty. Využít můžete koncept sdílení zkušeností:

„Například se zákazník jako vy obvykle řeším _____, protože _____ . Jak tuto oblast dnes řešíte vy?“

Samozřejmě ideální je, pokud narazíte opravdu na konkurenta, o kterém víte, že vaše řešení je právě v této oblasti lepší. Ale i kdyby se o konkrétního konkurenta nejednalo, zkušenosti s řešením určitých problémových oblastí s jinými zákazníky nebo klienty můžete použít stejně efektivně.

Výhodou konverzačního a zjišťovacího přístupu k reakcím na námítky je, že se budete dozvídat více informací o lidech, které oslovujete, a tyto informace budete následně zpracovávat do svých sdělení. Říkám tomu shromažďování munice k tomu, aby vaše zdůvodnění a žádosti o schůzku byly úderné. Jinak to budou jen prázdné bezzubé fráze, jako v první variantě, kterou jsem uvedl výše, jež se ani nedají označit jako argumenty.

Přestože se v několika kapitolách věnuji skriptům a tomu, co říkat, považuji za důležité zdůraznit, že váš způsob vedení telefonátu vycházející z vašeho postoje a přístupu je důležitější než slova, která volíte. Způsob vedení telefonátu je pro vás příležitost ukázat



Argumenty si nevymyslíte, dozvíte se je od volaného

Je důležitější, jak reagujete, než čím argumentujete

volanému, jak pracujete, a pro volaného je to zase příležitost udělat si úsudek, jak bude probíhat schůzka s vámi. **Pokud v telefonátu argumentujete a vyvracíte jeho názory, co má potom čekat od osobního jednání?** Proto při rozkrývání a diskutování námitek dodržujte určitou strukturu.

Námítky jsou příležitost pro volaného, aby vás více poznal

Poslouchám vás. Prvními slovy, jimiž na námitku reagujete, volanému potvrďte, že jste jeho sdělení zaznamenali a že ho nehodláte zpochybňovat. Rozhodně nezačínajte slovy jako „ale,“ „ne, ne, tak to není,“ nebo „ono to není úplně pravda“. Použijte raději slova jako:



„Rozumím. / Chápu.“

„To je dobře. / To je v pořádku.“

„To je zajímavé.“

Většina lidí bude díky zkušenostem s jinými telemarketingovými a obchodními telefonáty vaší reakcí překvapena, protože od vás očekávali argumentaci a protitlak. To je trochu vyvede z rovnováhy a zároveň vám zajistí jejich pozornost.

Volaný zpozorní, když budete postupovat jinak než ostatní

Když za slova pochopení ještě vložíte půlsekundovou odmlku, získáte chvíličku navíc, jež vám umožní srovnat si myšlenky a zpracovat informace, které vám volaný právě sdělil nejen slovy, ale i svou intonací, z níž můžete usuzovat na jeho postoj a náladu. Podle těchto informací potom můžete zvolit další postup, který bude pro danou situaci nejvhodnější.

Vaše zkušenosti s ostatními. Ve druhé větě chcete volanému naznačit, že to, co vám sdělil, je běžný stav, s nímž se při své práci (ideálně s jemu podobnými zákazníky nebo klienty) setkáváte.

To znamená, že jeho námitka není dostatečný důvod k ukončení telefonátu, že byste měli pokračovat v konverzaci a ve zjišťování, jaká konkrétně je jeho situace. Použijte tyto fráze:

„To (v dnešní době) slyším často.“

„Nic jiného jsem nečekal. / To jsem předpokládal.“

„Toto zas tak často neslyším.“

V tomto duchu je strukturován i příklad z úvodu kapitoly:

„To je dobře, že spolupracujete právě s touto firmou. Několik našich zákazníků ji také využívalo nebo stále ještě využívá. Já znám dobře jejich práci a zjistil jsem, že někteří zákazníci se rozhodli doplnit jejich služby o některé z našich.“

Jestli přidáte jednu větu navíc (jako je třetí věta v tomto příkladu), nebo budete pokračovat dál, nechám na vás. Důležité je, abyste zejména v případě první námitky nespěchali k navržení schůzky, ale postoupili jste k porozumění situaci volaného. Jak jinak než otázkou.

Otázka. V této chvíli máte na výběr ze dvou směrů, kterými se můžete ubírat. Buď sami navrhněte oblast nebo problém, s jehož řešením máte zkušenosti a o kterém předpokládáte, že se týká i volaného (což je případ otázky, kterou jsem uvedl výše), anebo se zaměřte na téma, které volaný zvolil pro svou námitku a pokuste se o něm získat více informací, konkretizovat ho. Většina námitek jsou jen vágní prohlášení typu: „Už máme dodavatele.“ V tomto případě se pokuste zjistit, o jakého dodavatele se jedná, abyste si udělali úsudek, existuje-li vedle něho prostor i pro vás:



„Povězte mi, jak využíváte svého dodavatele, jako exkluzivního pro všechny oblasti z (vašeho) oboru, nebo jako jednoho z více specializovaných dodavatelů?“

**Zjistěte,
co konkrétně
námítka
znamená**

Z odpovědi na takovou otázku zjistíte, máte-li se zaměřit na možnost „vtěsnat“ se jako specialista, nebo se snažit nahradit exkluzivního dodavatele, je-li to možné z hlediska rozhodovacích procesů na straně volaného, anebo jestli se máte zaměřovat na odlišení se od specialistů buď komplexností a šíří svého záběru, nebo odlišností své specializace.

**Volaný rozezná
váš přístup
a ocení ho**

Tímto postupem vyšlete volanému signál o svém přístupu. **Vytvoříte u něho dojem, že mu chcete porozumět, že respektujete jeho názor a právo na reakci. Odlišíte se od ostatních, kteří se nemohou dočkat, až volaný domluví, aby mu oponovali, přesvědčovali ho a vyvraceli jeho „námítky“, aniž by cokoli věděli o jeho situaci.**

Přirozený obranný mechanismus volaného se částečně uvolní a on začne pozorněji vnímat, co při telefonátu vlastně děláte, jak ho vedete a co říkáte.

Zakončení konverzace

Aby se váš telefonát nepodobal výslechu a zároveň netrval desítky minut namísto dvou nebo tří, navrhněte další krok logicky plynoucí z dosavadní konverzace. Pokud se vám podařilo zjistit oblasti a situace, kde na straně volaného opravdu může existovat prostor pro zlepšení, budete mít příležitost k ideálnímu ukončení:



„Pane Nováku, podle toho, o čem jsme prozatím mluvili, mi dává největší smysl sejít se a promluvit si o tom podrobněji. Máte z toho také takový pocit?“

Samozřejmě, život je málokdy ideální.

Ze dvou, tří svých otázek a odpovědí volaného byste v této chvíli měli být schopni buď zopakovat vaši zájmovou větu z úvodu telefonátu, anebo zformulovat novou vysvětlující potenciál přínosu vašich produktů nebo služeb pro volaného vzhledem k tomu, o čem jste hovořili.

**Zformulujte
závěr plynoucí
z konverzace**

„Pane Nováku, podle toho, co říkáte a vzhledem k tomu, že ostatním klientům v podobné situaci pomáhám dosáhnout _____, mi dává největší smysl sejt se a promluvit si o tom podrobněji. V této chvíli nejsem schopen posoudit, jestli mé služby můžete využít nebo ne, ale zjistil jsem, že obvykle 6 lidí z 10 se k tomu dříve nebo později rozhodne poté, co se s nimi blíže seznámí. Jak to cítíte vy?“



Zjistil jsem, že v této situaci je vysoce efektivní věta: **„Nejsem schopen posoudit, jestli mé služby můžete využít nebo ne.“** Lidé totiž chápou, že ve většině případů opravdu nemůžete vědět, co potřebují. Jenže obchodníci, kteří jim volají, se chovají, jako by to věděli. Říkají, že jim garantují úspory, že to, co dnes mají, je určitě špatně, anebo že co ještě nemají, mít musí. Přiznáním skutečnosti, že to nevíte a že první schůzka bude sloužit k tomu, abyste se něco dozvěděli, získáte důvěru volaného. Ten vás začne vnímat více jako partnera než obchodníka a začne se cítit v souvislosti s možnou schůzkou s vámi mnohem bezpečněji.

21. Nejčastější námitky a jak na ně reagovat

K rozkrývání námitek můžete používat jedno, maximálně dvě schémata. Když si je osvojíte, uvolníte si mozkovou kapacitu, abyste se při telefonátu soustředili na to, co říká volaný, namísto toho, co máte říct vy.

Nemám čas

Námitku na téma nedostatku času na telefonát používají lidé ve dvou případech: buď jste je opravdu zastihli v situaci, kdy se telefonátu nemohou věnovat, anebo se mu chtějí vyhnout a počítají s tím, že už nezavoláte.

Ne vždy jde o čas

Použitím následující formulace s udáním konkrétního času dosáhnete několika věcí: ukážete, že vám záleží na konverzaci právě s tímto konkrétním člověkem, takže on nebo ona získá pocit, že je pro něho důležitý. Tím pádem se více než polovina z těch, která by jinak v telefonátu nepokračovala, zeptá, proč vlastně voláte – a vy můžete pokračovat. Když se k tomu rozhodnete (což nemusíte, pokud usoudíte, že nebudete mít dostatek prostoru), zahájili jste konverzaci, o kterou byste jinak přišli.



„Rozumím. Ne vždy je ta správná chvíle. Mohu zavolat později nebo jindy. Kdy to pro vás bude vhodnější, ještě dnes v _____ nebo zítra v _____?“

V některých případech můžete vyslechnout námitku ohledně nedostatku času až později v průběhu konverzace, ve smyslu, že se

vám volaný nechce věnovat v širším časovém rámci, v kontextu svých pracovních nebo životních priorit a zájmů.

Taková reakce je výsledkem nedostatečného probuzení zájmu. **Pokud vaše telefonáty končí v těchto situacích touto námitkou (což můžete zjistit ze svých statistik), víte, že potřebujete zapracovat na části skriptu, kde vysvětlujete, proč voláte (tedy na té, kterou získáváte zájem o vaše služby, produkty, schůzku s vámi).**

Někdy jste nevbudili zájem

Když se ale vrátím zpět k tomu, jak v dané chvíli reagovat, pak se musíte zaměřit na zjištění priorit a toho, jakou váhu nebo míru rizika volaný připisuje problému a následkům, které mu můžete pomoci řešit. Nemůžete tedy začít argumentovat a vysvětlovat, že si čas udělat musí, jak se s tím například setkávám ve skriptech finančních poradců, kterým je doporučováno reagovat takto:

„Pane Nováku, chcete mi snad říct, že nemáte čas na své peníze?“



Což je vysoce manipulativní otázka, která tlačí volaného do kouta a v překladu vlastně znamená:

„Pane Nováku, chcete mi říct, že jste takový idiot, že si neuděláte čas na své peníze?“



Co jiného potom volanému zbývá, než říct:

„Ne, nemám. Na shledanou.“



Což v překladu znamená:

„Na své peníze čas mám, ale nemám čas na někoho, kdo mě nazývá idiotem, aniž by mi dokázal vysvětlit, co získám jiného, než co jsem dosud zažil v několika různých případech s několika poradci a několika institucemi. Na shledanou.“



Takže to dělejte takto: potřebujete se dostat k tématu, které ho zaujme. Nejlépe tím, že mu ho sami představíte. A ještě lépe tak, že použijete nějaké, o kterém opravdu víte, že lidi zajímá (koncept sdílení zkušeností, o kterém už jsem krátce zmínil v předchozí kapitole a o němž píšu podrobněji v kapitole 24):



„Chápu, život běží a každý máme seznam věcí, které potřebujeme řešit. Napadá mě, lidé (jako vy, nebo moji klienti) se mě často ptají (obvykle je zajímá)_____. Jak jste tuto oblast vyřešil vy? (Jak se na to díváte vy? Kde získáváte informace vy?)“

Takhle to „nezabijete“, budete pokračovat v konverzaci, a když bude volaný ochotný, dozvíte se o něm další informace, na jejichž základě potom budete moci požádat o schůzku, která už ve světle této konverzace bude dávat větší smysl než na začátku.

Nemám zájem

**Zkuste konverzaci
Když to nepůjde,
zkuste plán B**

Námítku o nezájmu lidé používají většinou hned v úvodu telefonátu a jsou to ti, kteří se nechtějí do konverzace vůbec pouštět (váš první cíl pro telefonát je zjistit, jestli jsou ochotní). Jsou to lidé, kteří se rozhodli obchodními telefonáty a nabídkami po telefonu vůbec nezabývat, nebo ti, kteří se rozhodli nemluvit o čemkoli, co se týká vašeho oboru – v domácnostech jsou to peníze, pojištění, telefony a ve firmách reklama, tisk a další služby, které jsou nabízeny jednotlivým oddělením.

Jako reakci na tuto námítku zkuste, jestli se přece jen nerozmluví, když jim řeknete něco neprodejního, něco, co nečekají:



„Rozumím. Takhle lidé reagují často, když je oslovím nečekaně. Ještě než se rozloučíme, jen se zeptám, lidé (jako vy, nebo moji klienti) se mě často ptají (obvykle je zajímá)_____. Jak jste

tuto oblast vyřešil vy? (Jak se na to díváte vy? Kde získáváte informace vy?)“

Všimli jste si fráze „než se rozloučíme, jen se zeptám“? Ta je velice důležitá, protože naznačujete, že jste skončili „obchodní“ část svého telefonátu a teď už neprodáváte, ale jen se ptáte. Volaný člověk se tak uklidní a pootevře se možnosti s vámi konverzovat.

Když se chytí, mějte připravené dvě nebo tři otázky, jejichž pomocí zkuste rozvinout konverzaci a zároveň ukázat, co řešíte a jak pracujete. Ptejte se, například jak často něco dělá, odkud čerpá informace, kdy udělal poslední nákup a kdy bude dělat další rozhodnutí.

Jen se zeptám...

Když se nechytí, přeřaďte na plán B a řekněte si o svolení k budování vztahu.

Všechno mám, nic nepotřebuji

Konstatování „všechno mám“ nebo „nic nepotřebuji“ někdo vysloví v jedné větě, někteří lidé zase použijí každé zvlášť. V podstatě ale obojí znamená totéž. Stejně jako v případě prohlášení „nemám na schůzku čas, protože řeším důležitější věci“, které jsem už rozebral výše, se vám nepodařilo volaného zaujmout.

To znamená, že můžete použít stejné schéma, které jsem použil v předchozích případech, tedy využití vašich zkušeností z práce s jinými lidmi. Pokud budete chtít zkusit něco jiného, může to být třeba toto:

„To je dobře. To dnes slyším stále častěji, protože lidem na _____ (vaše téma) záleží. Víte, zjistil jsem, že když si lidé ověří,



v čem konkrétně jim mohu pomoci, šest z deseti se dříve nebo později rozhodne nějak doplnit to, co už mají. Když řeknete, že všechno máte, jak jste to nakoupil? (Kdo vám s tím poradil? Odkud jste čerpal informace? Jak si ověřujete, že máte to nejlepší?)“

Rozhodnout se můžete dříve nebo později

V této variantě jsem použil frázi „ověřit si“, jejímž prostřednictvím vysíláte signál, že neprodáváte a nebudete volaného tlačit do rozhodnutí. Volnost potvrdíte i frází „dříve nebo později“ a slovem „doplnit“, které napovídá, že nebudete nezbytně nutné navrhovat kompletní změnu. To volaný ocení, protože každý člověk se změně přirozeně bojí. Tím spíše, pokud obchodník začne mluvit o potřebě komplexní analýzy.

Na konci vaší odpovědi na námitku potom pokračujete v konverzaci tím, že se zaměříte na to, co volaný označil jako překážku budování vztahu s vámi. Možnost, že opravdu má všechno, že opravdu nic nepotřebuje, že má všechno vyřešené a všechno klapě jako hodinky, sice existuje, ale tak to bývá v málo případech. To se ovšem nedozvíte, když se na to nezeptáte.

Co myslíte slovem „všechno“?

Otázkou „Jak jste nakoupil?“ nebo „Jak jste uzavřel smlouvy?“ zjistíte, jak se rozhoduje a nakupuje. Otázkou na další osoby, na které se obrátil, zjistíte, s kým z vašich konkurentů potenciálně pracuje. Otázkou o zdroji, odkud čerpá informace, zjistíte kontakty, instituce, osoby, které člověk využívá, nebo poznáte i celý proces. Zkrátka budete lépe vědět, co se skrývá za nic neříkajícím „všechno mám“. Někdy se dokonce můžete zeptat, co konkrétně myslí slovem „všechno“.

Co znamená slovo „nic“?

Znovu: kdybyste si řekli rovnou o schůzku, pořád ještě byste ji nedokázali odůvodnit nějakou zájmovou větou, protože prozatím jste pouze konstatovali něco obecného. Takže je vlastně na libovůli volaného, jestli vám vyhoví, respektive jestli je mu sympatický váš hlas a vystupování v telefonu.

Už máme dodavatele

Tento případ zahrnuje situaci, kdy vám volaný sděluje, že už s někým spolupracuje. V předchozí kapitole už jsem na toto téma uvedl příklad, kde jsem pracoval s tím, že volaný zároveň zmínil i jméno toho, s kým pracuje, nebo ho označil nějak jinak, podle čeho můžete usuzovat, nakolik se jeho práce liší od té vaší.

Ovšem v případech, kde to volaný nezmínil, a vy pracujete v oboru, kde dodavatelem může být několik typů subjektů s různými specializacemi a odborností, potřebujete se v další konverzaci dozvědět od klienta konkrétnější specifikaci vašeho konkurenta.

Teprve až se to dozvíte, budete schopni vysvětlit, proč a jak se od něho lišíte a tím pádem proč má smysl se s vámi sejit.

„To je dobře. Překvapilo by mě, kdybyste neměli. Možná ani vás nepřekvapí, že většina našich zákazníků před námi už s někým pracovala nebo stále ještě pracuje. Je to proto, že když si ověří, jak mohou doplnit to, co už dnes mají, šest z deseti se dříve nebo později rozhodne našich služeb využít. Jen ze zvědavosti, co je pro vás důležité, když se rozhodujete o využití jiných dodavatelů?“

Pokud jste finanční poradce nebo jiný typ obchodníka z oboru, pro který se vžil jedno obecné označení, zatímco v něm ale působí několik různých specializací (pojišťovací, hypoteční, investiční poradce), potřebujete zjistit, koho má volaný na mysli, když říká, že už s někým spolupracuje. Při mých telefonátech dobře fungovala třeba tato fráze:

Víte, zjistil jsem, že když dva dělají totéž, nebývá to totéž. To jste asi zjistil i vy sám. Povězte mi, na co se váš poradce specializuje? Jaký typ poradenství dělá?“

Když dva dělají totéž, není to totéž



Nebojte se ukončit telefonát jako první

**Je na vás,
kdy telefonát
ukončíte**

V některých případech se samozřejmě stane, že volaný nebude konstruktivní a na vaše snahy o rozvinutí konverzace bude reagovat nesmyslně, podrážděně nebo dokonce neslušně.

Vy jste telefonát zahájili, tak by mělo být na vás, kdy ho ukončíte. Proto když zjistíte, že telefonát nepovede k cíli, ukončete ho. Tím spíš, pokud volaný nespolupracuje, vykazuje znaky podrážděnosti nebo neslušného chování.

Když tuto myšlenku obchodníkům představuji, berou ji jako něco nového, dosud nepředstavitelného. Vždyť telefonují proto, aby volaného k něčemu přesvědčili. Mají přece zvládnout jeho námitky a trefně argumentovat. A obvykle se snaží tak dlouho, dokud volaný nezavěsí. Ale proč by to tak mělo být?

**Nezdržujte se
Někdo jiný už
čeká na dalším
čísle**

Nastavte si to v hlavě jinak. Volejte s tím, že chcete zahájit rozhovor. Chcete zjistit, v jaké situaci se volaný nachází a co může potřebovat, s čím mu můžete pomoci. Mentálně ho tak budete oslovovat z jiné pozice. Už ho nebudete muset přesvědčovat, ale budete sledovat, jestli s vámi chce mluvit. A když nebude chtít, tak se rozloučíte a vytočíte další číslo. Na něm totiž čeká někdo, kdo potřebuje vaši pomoc a neví, kde ji hledat.

Až to uděláte, vychutnejte si to. Zejména pokud volaný reagoval nesmyslně nebo neslušně. Představte si, co mu probíhá hlavou. On pokládá telefon těm, kdo mu volají, a teď se objevil někdo, kdo zavěsil jemu. S klidem a ve vši slušnosti mu řekněte:



„Děkuji za váš čas nashledanou.“



ČÁST IV

RADY A TIPY

22. O vašem úspěchu rozhodne to, jak zníte

Telefonování je ztížená forma komunikace, protože nemáme k dispozici informace, které při osobním kontaktu sbíráme očima. V takové situaci nabývá na významu zvuková složka, tedy to, jak zníte. Věnujte pozornost svému přednesu, intonaci, rychlosti a výslovnosti, abyste vytvořili takový první dojem, který vám otevře dveře ke zbytku telefonátu.

Při telefonování jsme slepí

Už jste slyšeli o tom, že lidé přijímají informace z okolního světa třemi kanály? Zrakem vnímáme obraz, sluchem zvuk a mozkem zpracováváme obsah sdělení, s nimiž se v průběhu dne setkáváme. Na tom by nemuselo být nic mimořádného, kdybychom z toho, co vidíme, nečerpali více než polovinu informací pro další zpracování a rozhodování o tom, co se kolem nás děje a jak bychom měli reagovat.

Telefonování je ztížená forma komunikace

Tento fakt činí z telefonování obtížnou formu komunikace. Lidem totiž chybí vizuální informace – tedy to, jak vypadáte, jak se v průběhu telefonátu mění výraz vaší tváře a jaké děláte pohyby (neverbální složka vašeho projevu).

Při osobním setkání si o vás klienti a zákazníci vytvoří názor během několika sekund s vydatnou pomocí vašeho neverbálního projevu (první dojem), který si utvrzují dalším pozorováním ještě příštích pár desítek sekund. Na základě tohoto názoru se následně velmi záhy rozhodují, jestli vám mají věřit nebo ne, a tedy jestli

s vámi chtějí spolupracovat nebo ne. Při telefonátu se ale musí spolehnout pouze na to, co slyší – tedy zvuk a obsah, který jim dodáváte, přičemž zvuku přikládají větší váhu než obsahu, tedy slovům.

Rozhodne váš přednes a tón

Abyste hned v úvodu telefonátu vytvořili dobrý první dojem, musíte zapůsobit přednesem. Je důležité, abyste mluvili klidně a pomalu, ještě pomaleji než mluvíte v běžném hovoru. Pomalejší tempo vašeho projevu je kritické zejména v úvodu telefonátu, protože volaný od vás potřebuje slyšet pár slov, aby vám začal rozumět a zvykl si na váš hlas a výslovnost. Ale o tom už jsem psal v jiných kapitolách.

Zvýšená rychlost řeči nejen snižuje v telefonu vaši srozumitelnost, ale uspěchaný přednes vyvolává dojem nervozity, strachu a nízkého sebevědomí. Volaný to brzy vycítí a instinktivně začne nad konverzaci přebírat kontrolu. Často se tak stává, že několika dobře mířenými otázkami nebo konstatováními dovede volajícího obchodníka až k pomyslým „dveřím“ telefonátu, z nichž ho pak vystrčí jemným: „Tak to nepotřebuji. Děkuji za nabídku.“

Pokud se budete zadržávat, přeříkávat nebo se vám bude třást hlas, volaného tyto zvukové efekty zaujmou více než to, co budete říkat. To, že se představíte a zeptáte se, zda nerušíte, pošramocení první dojem z kontaktu s vámi nijak nezlepší.

Nebojte se zpomalit i tím, že přidáte pomlky. Mezerami a pomlkami dodáte svému projevu na důležitosti. Nervózní obchodníci svůj projev nejen zrychlují výslovností, ale i tím, že natěsnají slova k sobě bez obvyklých nebo dokonce delších „rozestupů“.

Úvod telefonátu určí, kolik prostoru vám volaný věnuje

Uspěchané odříkání skriptu telefonátu neprospívá

Mluvte klidně, pomalu a sebevědomě

Jsou to ti, kteří chtějí mít telefonát co nejrychleji sebou, anebo ti, kteří se bojí, že je volaný přeruší dříve, než stačí odříkat svůj skript.

Nebojte se, že vám volaný do vašeho proslovu skočí nebo že dokonce zavěsí. I když bude reagovat námitkou, jen v jednotkách případů zavěsí, aniž by z vaší konverzace bylo zřejmé, že opravdu končíte. Tedy pokud nevedete třicetivteřinové monology nebo neomílate své argumenty a požadavky stále dokola, čímž mu nedáváte jinou šanci, než vás takto „přebít“.

**Procvičte,
procvičte,
procvičte svůj
skript!**

Za to, jaký první dojem uděláte svým přednesem a za to, jak zníte, nesete plnou odpovědnost vy sami. Proto nacvičte každý ze skriptů, které používáte nebo budete používat, znovu a znovu. Nespolehejte se na jejich čtení. Z vašeho přednesu bude čtení slyšet, což bude mít stejný efekt, jako kdybyste se přeríkávali a třásl se vám hlas. Procvičením a přípravou získáte jistotu, kterou zúročíte nejen v úvodu telefonátu, ale i v dalších částech při rozkrývání námitek.

Nenechte se rozhodit

Někdy se můžete dostat do situace, kdy vás okolnosti budou nutit ke zrychlenému odříkání skriptu. Například když volaného zastihnete „v pohybu“, nejčastěji při řízení auta, nebo když vám sdělí, že právě zahajuje schůzku nebo čeká na něco, co se má stát v příštích pár desítkách vteřin.

Ani tehdy nespěchejte. Buď ignorujte časový tlak a mluvte pomalu a klidně, anebo sami navrhnete, že zavoláte jindy. V takovém případě se domluvte na konkrétním dnu i hodině, abyste volanému vyslali signál, že to myslíte vážně a že opravdu zavoláte.

23. Telefonování na doporučení nebo současným klientům

Telefonáty na „teplé“ kontakty, tedy takové, s kterými již máte nějaký vztah, ať už obchodní nebo osobní, mohou být zdánlivě jednodušší. Ale není to zase tak jisté, protože nikdo od vás nekoupí jenom proto, že vás zná, dokud sám nebude chtít. Přístup k takovým telefonátům se tedy příliš neliší od přístupu, který jsem představoval dosud.

Volání na doporučení

Někdo si může myslet, že tato kniha je pouze o telefonování studeným kontaktům, tedy těm, kde neexistuje žádné spojení mezi volaným a volajícím. Věřím, že pokud jste ji dočetli až sem, chápete, že tomu tak není. Věřím, že vidíte, že většina doporučení, návodů a příkladů, které jsem dosud uváděl, je nejen aplikovatelná, ale také nutná i v případech „teplých“ telefonátů.

V úvodu knihy jsem jako „teplé“ telefonáty označil ty, kdy oslovujete lidi na základě vztahů různého charakteru a kvality, od současných nebo minulých klientů a zákazníků až k lidem, s nimiž máte buď vlastní osobní vztah, anebo které na telefonát připravil svým osobním doporučením někdo jiný.

I na telefonáty na doporučení se musíte připravit

Díky zvýšené obchodní a telemarketingové aktivitě posledních let nebývají telefonáty na doporučení zase o tolik jednodušší. **To, že vám někdo doporučení dá, nebo dokonce vám u doporučeného svým předchozím kontaktem „otevře dveře“, ještě neznamená, že volaný bude se schůzkou souhlasit bez jediné námitky nebo otázky.** I na tyto telefonáty se musíte připravit a nepodcenit je, abyste cennými kontakty neplýtvali.

Když jsem zapracoval principy, které jsem uváděl v kapitole věnované tomu, jak získat pozornost volaného, do skriptu pro telefonát na doporučení, používal jsem a stále používám tento úvod:



„Dobrý den, pane Nováku, já jsem na vás dostal kontakt od pana/-í _____ (jméno doporučitele). Jmenuji se _____ (vaše jméno). Zmínil se vám pan _____ (doporučitel), že budu volat?“

Když doporučený váš telefonát nečeká, je to studený telefonát

Proč otázka na konci? Abyste hned na začátku telefonátu věděli, na čem jste. Pokud o vás volaný nebude vědět, nebude se jednat o nic jiného než o studený telefonát. V takové situaci však, pokud k němu obrazně řečeno „vtrhnete“ a usadíte se mu v obýváku na gauči s tím, že vás někdo doporučil, k vám v lepším případě pojme notnou dávku nedůvěry.

Když vám volaný odpoví, že neví, kdo jste, budete vědět, že před sebou máte studený telefonát a sáhnete po odpovídajícím skriptu:



„Aha, tak to asi nestihl. V tom případě se vrátím na začátek, aby bylo zřejmé, proč volám. Pan _____ (doporučitel), který je mým klientem/naším zákazníkem, vás zmínil proto, že já se specializuji na práci s lidmi, jako jste vy _____.“

Navíc při telefonátech na doporučení používejte záměrně jméno doporučitele ještě později v průběhu telefonátu. Obnovíte tak své spojení s ním a podpoříte svou důvěryhodnost ve chvílích,

kdy sice jen po několika vteřinách, ale volaný už na doporučitele zapomíná a vnímá vás jako nového člověka. Můžete to udělat třeba při reakci na některou z námitek volaného:

„Rozumím. Pan _____ (doporučitel) zmiňoval, že už s někým asi budete spolupracovat a mě by překvapilo, kdyby tomu tak nebylo.“



Volání klientům, kteří vás znají

Někteří z vás oslovují klienty, které jste získali vy sami nebo jste s nimi již několik obchodů uzavřeli. Pokud není charakter vaší služby takový, že s nabídkou voláte pravidelně, tudíž klient ji od vás nečeká, je důležité využívat více zjišťovací přístup než prodejní, nabízečí. Ať už je vaše nabídka ve vašich očích sebevýhodnější, nemůžete čekat, že ji klient využije jenom proto, že vás zná a vy jste mu právě zavolali.

Naopak, u již existujících klientů potřebujete vytvořit dojem, že na ně myslíte a chcete přispět k jejich dobru. A nemělo by jít jen o dojem. Samozřejmě by tomu tak mělo být. Proto svůj telefonát uvádějte v kontextu zkušenosti s jiným klientem, s nímž jste vyřešili určitý problém a v souvislosti s nímž jste si vzpomněli na volaného klienta:

Lidé, kteří vás znají, stejně dbají více na sebe než na vás

„Dobrý den, pane Nováku. Dnes volám proto, že jsem si na vás vzpomněl při řešení jednoho problému u klienta XY a chtěl jsem vám o tom dát vědět. Ještě než se do toho pustím, týká se to _____ (toho) a _____ (toho), a protože jsme spolu o této problematice nikdy nemluvili, zeptám se, jak máte tuto oblast dnes zajištěnou?“



Tímto skriptem se znovu vracím ke zjišťovacímu přístupu, který jsem popsal v předchozích kapitolách. I v tomto případě je důle-

žité projevít zájem o současnou situaci klienta, zjistit, jak současný produkt nebo službu používá a jestli mu může navýšení nebo revize v kontextu jeho situace něco přinést. Když ne, tak stejně nekoupí jenom kvůli tomu, že vás zná.

I u známého kontaktu zjišťujte, jaká je jeho situace

Samotné prezentování nabídky jenom proto, že je „výhodná“, je sobecký prodej. Obdobně jako v případě oslovování studených kontaktů platí, že když nenabízíte, nemůžete být odmítnuti. Proto, když zavoláte s cílem zjistit situaci klienta vzhledem k vaší službě nebo produktu a **zjistíte, že se vaše novinka nehodí pro jeho situaci, budete moci v konverzaci pokračovat a stále budete mít klienta, který vás i příště rád uslyší.** Ve chvíli, kdy klient uvidí, že mu voláte jen kvůli tomu, abyste mu něco prodali, bude pro vás stále těžší ho zastihnout.

Volání klientům, kteří vás neznají

Někdy můžete volat klientům, kteří vás neznají, protože jste je dostali od firmy nebo převzali po kolegovi. I v této situaci zde má místo zájem o jeho současnou situaci, zjištění, jak současný produkt používá a jestli mu může navýšení nebo revize v kontextu jeho situace něco přinést.

Jako příklad mohu uvést dotaz, který jsem dostal: jakou „kouzelnou“ větu by měla pojišťovací poradkyně použít na oslovení klientů se smlouvami, které ona sama neuzavřela, ale její společnost jí je předala. Poradkyně používala tento skript:



„Dobrý den, pane Nováku. Mám v péči vaši smlouvu na pojištění auta/domu/domácnosti. Ráda se s vámi setkám, abych vás informovala o možnosti, jak ušetřit nějaké peníze. Svým klientům jsem ušetřila průměrně 1000 až 3000 korun ročně. Sejdeme se ještě tento týden?“

Moje reakce byla, že jde na klienty moc rychle. Příliš brzy prodává, nedává jim šanci si na ni zvyknout a začít jí věřit. Je totiž pravděpodobné, že volanému s podobnou nabídkou v podobném stylu a přístupu volali již z jiných firem, od telefonních operátorů přes zástupce pojišťovny až k vydavatelům novin a časopisů. Ti všichni je také „převzali“, každý přišel a odešel (nebo spíš zavolal) a když neprodal, tak se už neozval.

Nejste první, kdo volá s tím, že klienta „převzal“

Moje rada tedy byla, že ve skriptu je potřeba navázat vztah a projevít o klienta zájem:

„Dobrý den, pane Nováku, převzala jsem do péče vaši pojistnou smlouvu u XXX pojišťovny. Jmenuji se _____ (vaše jméno). Pane Nováku, kromě toho, že jsem s vámi chtěla krátce promluvit, jsem se také chtěla zeptat, kdy naposledy s vámi někdo hovořil o vaší smlouvě?“

Klient nějak zareaguje, volající může pokračovat:

„Ta smlouva samotná je v pořádku. Já se jen ptám, protože u podobných smluv jsme při jejich shlednutí s jinými klienty přišli na možnosti zlepšit poskytovanou ochranu a někdy také platit o stokrúny i tisícikoruny méně. Nevím, jak máte zaplněný kalendář, ale pokud byste si chtěl o vaši smlouvě popovídat osobně, ráda bych se u vás v příštích dvou týdnech zastavila. Budete k dispozici?“

Pokud ano, stačí navrhnout datum. Pokud ne, můžete navrhnout konkrétní datum ve třetím týdnu:

„To je v pořádku. Potom budu mít cestu vaším směrem v týdnu X a mohla bych se zastavit buď v pondělí, nebo ve čtvrtek odpoledne. Který z dnů vám vyhovuje více?“

**Když ne schůzka,
tak svolení
k budování
vztahu**

Asi vás nepřekvapí, když v této chvíli napíšete, že pro případy, kdy se volaný nebude chtít domluvit na konkrétním termínu, mějte připravený záložní cíl. Tím je získání jeho e-mailové adresy pro zadání do vaší databáze pro následnou komunikaci a schválení toho, že s ním budete budovat vztah. Zároveň ho můžete mentálně připravit na další kontakt:



„To je v pořádku. Rozhodnutí je na vás. Jen se tu dívám a vidím, že vaše smlouva má výročí _____ (datum) a já se standardně se svými klienty setkávám několik týdnů před tím. Zavolám vám tedy v _____ (měsíc), abychom se domluvili, ano? A ještě jednou, mé jméno je _____ (vaše jméno) a možná bych vám poslala e-mail, abyste na mě měl kontakt pro případ, že byste se chtěl ohledně vaší smlouvy na něco zeptat. Jaká je vaše adresa?“

Tento postup je vhodný jak pro pojišťovací poradce, tak pro telefonní operátory nebo pro předplatné jakýchkoli služeb, v domácnostech nebo ve firmách. Jeho výhodou je, že vás klienti budou vnímat jako kontakt, na který se mohou kdykoli obrátit, nikoli jako obchodníka, který jim chce pouze něco prodat.

24. Když voláte firemním zákazníkům

Manažeři a majitelé firem jsou zodpovědní za dosahování výsledků. Abyste u nich uspěli, musíte být schopni jasně sdělit, k jakým výsledkům jim můžete pomoci. Předpokladem schůzky ovšem je, že vaše oblast působení zapadá na přední místa mezi prioritami, které na cestě k výsledkům oslovený klient nebo zákazník řeší.

Proč je těžké domlouvat schůzky s firemními zákazníky

Majitelé a vedoucí pracovníci firem jsou zběhlí v reakcích na obchodní telefonáty více než domácnosti a jednotlivci, protože jich mnohdy řeší i několik denně. Díky praxi ohledně počtu telefonátů a počtu podnikatelských či manažerských rozhodnutí o různých nabídkách, kdy minimálně dvě až tři před každým rozhodnutím posuzují, si vybudovali zdravou dávku skepse vůči nabídkám, s nimiž je obchodníci po telefonu oslovují.

Navíc rozhodování o firemních záležitostech je něco jiného, než když činí rozhodnutí za sebe, případně svou rodinu. Ve firmě nesou zodpovědnost za více lidí, více peněz a v konečném důsledku i za svou osobní budoucnost a budoucnost svých rodin v případě ztráty zaměstnání v důsledku jednoho nebo řady nesprávných rozhodnutí.

Pokud chcete, aby začali zvažovat spolupráci s vámi, musíte si uvědomit jejich situaci a zapracovat ji do svého přístupu a skriptu, protože dnešní manažeři:

V rozhodování za firmu a za sebe je rozdíl

- musí zvládat více práce s méně lidmi,
- mají nižší rozpočet,
- mají přístup k informacím a jsou vzdělanější.

Při tom všem se od nich očekávají lepší výsledky, což znamená, že se zvýšila nejistota ohledně jejich budoucnosti. V takové situaci si nemůžete domlouvat schůzky takto:



„Volám, abych si s vámi domluvil úvodní schůzku za účelem představení naší společnosti a našich produktů a služeb.“

Protože jsem v průběhu své pracovní kariéry manažery a majitele firem nejen oslovoval, ale v poslední fázi kompletace této knihy i v manažerské roli působím, takže zažívám na vlastní kůži i obchodní telefonáty v roli volaného, vím, že takový skript a přístup k telefonování má efektivitu blízkou nule.

**Manažeři
řeší priority,
nehledají
informace**

Manažeři a majitelé firem prostě nemají čas poslouchat informativní prezentace. **Hledají řešení konkrétních problémů, které navíc musí řešit jako priority. Pokud se nebudete zajímat o jejich priority a hledat s nimi řešení jejich problémů, ukazujete jim, že buď ignorujete, nebo nerozumíte situaci, v níž se váš potenciální partner nachází.**

Zaujměte výsledky

**Obchodní partner
neprodává, ale
sdílí zkušenosti**

Při telefonátu, ať už je teplý či studený, rozhodně neprodávejte svou nabídku a nesnažte se domluvit schůzku nebo získat objednávku hned na začátku. Vaším cílem je dosáhnout toho, aby si oslovený manažer říkal: „Dobrá, jsem skeptický, ale nechám ho mluvit, protože je jiný než ostatní. Nechová se ke mně jako k tiskárně na peníze a zdá se, že bych mohl najít řešení některého z problémů, které buď právě řeším, anebo vím, že se jejich řešení blíží.“

Oslovený manažer v průběhu telefonátu hledá odpovědi na tyto otázky:

1. Může mi daná služba nebo produkt pomoci dosáhnout výsledků, za které jsem zodpovědný?
2. Kam v pořadí mezi prioritami, které řeším, toto téma zapadá?
3. Zní a postupuje volající jako fundovaný partner?
4. Vzbuzuje celá záležitost dojem přímočarého řešení?

Teprve ve chvíli, kdy manažer podle odpovědí na tyto otázky usoudí, že po vašem telefonátu by měl následovat nějaký konkrétní krok v horizontu dnů či málo týdnů a že tím krokem je právě schůzka, bude s ní souhlasit. Proto do svého skriptu, který si sestavíte podle struktury PIZZA, zahrňte i odpovědi na tyto otázky.

Například odpověď na první otázku (za jaké výsledky je manažer, kterému voláte, odpovědný a nakolik k jejich dosažení vaše služby nebo produkty napomáhají) musíte znát ještě před tím, než začnete zadávat jeho číslo do svého telefonu. Pokud nevíte, podle čeho měří svůj úspěch a za co dostane odměnu, nemá ani cenu, abyste mu volali.

Ani nevolejte, když nevíte, jaké výsledky manažer sleduje

K výsledkům z užívání vašich služeb a produktů se vztahuje i skript, který musíte pro oslovování manažerů používat. Věnoval jsem mu už část kapitoly 17, kde jsem uvedl konstrukci skriptu, z níž musíte vycházet, chcete-li volaného zaujmout:

„Já se specializuji na práci s _____ (pozice volaného, např. s finančními řediteli) ve firmách jako ta vaše a pomáhám jim _____ (dosahovat čeho v čem). Například za posledních dvanáct měsíců jsme u pěti firem ve vašem oboru pomohli _____ (snížit náklady na/zvýšit produktivitu v) v průměru o _____ % (korun).“



Odpověď na druhou otázku (jaké jsou priority volaného, respektive kam se mezi ně řadí problém, který pomáháte řešit) by měla být cílem vašeho telefonátu. Tento cíl vám umožní rozvíjet konverzaci a poskytnout vám flexibilitu pro její vedení, kterou by snaha získat schůzku hned v úvodu dát nemohla.

Vaše řešení musí zapadat mezi priority volaného

K odhalení priorit můžete také použít skript, který jsem uvedl rovněž v kapitole 17, v němž můžete vyjmenovat dvě, maximálně tři oblasti a zeptat se, kam je volaný manažer řadí mezi svými prioritami:



„Já pracuji s řediteli marketingu, nejčastěji při hledání řešení ve třech oblastech: 1) _____ 2) _____ 3) _____. Dnes jsem se chtěl zeptat, která z těchto oblastí je pro vás v současnosti nejdůležitější?“

Znovu zopakují, že tímto skriptem a přístupem založeným na zjišťování situace se budete profilovat více jako partner než obchodník, čímž odpovíte na třetí otázku, kterou si bude volaný manažer v průběhu vašeho telefonátu klást.

Sdílejte zkušenosti

Jednou z taktik, kterou můžete (nebo dokonce musíte, zejména při oslovování firemních zákazníků) využívat, je sdílení vašich zkušeností s projekty, firmami nebo manažery, kteří jsou v podobné situaci.

Manažeri ve stejných pozicích řeší stejné problémy

Podstatou je myšlenka, že manažeri ve stejných pozicích řeší podobné problémy. To znamená, že se zajímají o stejné věci v souvislosti s tím, co prodáváte nebo řešíte. Takže je pravděpodobné, že i volaný se bude chtít dozvědět odpovědi na podobné otázky. Proto do jednoho ze svých skriptů zapracujte tyto dvě věty:

„Ostatní _____ (manažeri) se mě obvykle ptají na (zajímají se o) _____. Jak dnes řešíte tuto oblast?“

Konkrétní aplikace potom vypadá jako jeden ze skriptů, které jsem s jedním z klientů sestavil a on ho pak úspěšně používal při získávání konzultačních zakázek:

„Specializuji se na práci s manažery zodpovědnými za péči o zákazníky, kterým pomáhám zvyšovat retenci zákazníků. Většinu mých klientů obvykle zajímá, jak mohou zvýšit retenci a přitom nezvyšovat náklady. Dnes jsem se chtěl zeptat, jestli i pro vás je toto oblast, kde hledáte možná řešení?“

V čem je magická síla těchto tří souvětí? **Nic nenabízíte, nic neprodáváte. Informujete, že pracujete s podobnými lidmi na konkrétních problémech, které s velkou pravděpodobností řeší i volaný.** Zajímáte se o volaného tím, že se ho ptáte na jeho situaci. Výsledkem takového přístupu je, že se odlišíte od standardních telemarketérů, vybudujete si důvěryhodnost, a když jako příklad zvolíte konkrétní problém, o kterém ze své praxe víte, že ho ostatní lidé ve stejných pozicích opravdu řeší, vyvoláte zájem.

A jak najdete ten „zajímavý problém“? Jednoduše. Projděte si posledních deset či dvacet případů a dotazů, které jste se svými zákazníky a klienty řešili, a zkuste ten, na který se vás skutečně ptali.

**Zájem vyvoláte
zkušeností**

Kde nikoho neznáte, volejte o radu

Někdy obchodníci volají do firem, kde ještě neznají jméno manažera, s nímž chtějí začít rozvíjet obchodní vztah. Takovým telefonátům říkám zjišťovací telefonáty. Pokud je děláte i vy, pak rozlišujte mezi zjišťovacím a obchodním telefonátem.

**Oddělte
zjišťovací
telefonáty
od obchodních**

Ve zjišťovacím telefonátu zjišťujte jméno a třeba i pracovní pozici volaného. Když to zjistíte, rozlučte se a zavěste. Nechte si obchodní konverzaci buď na další telefonát, který budete směřovat přímo ke zjištěnému kontaktu, nebo až na příští skupinu obchodních telefonátů, které budete dělat třeba až zítra. Důvodem je rozdílný charakter zjišťovacího a obchodního telefonátu, jak jsem o tom psal v kapitole 7.

Víte-li, že je před vámi zjišťovací telefonát, zvolte jiný skript než v případě obchodního. Neplývejte časem, v úvodu se nepředstavujte a nevysvětľujte, odkud voláte a s čím, ale zeptejte se rovnou na informaci, kterou potřebujete (využijte pouze části P a druhé Z ze struktury PIZZA). Budete-li znít jako telemarketér, nebude se s vámi chtít bavit ani recepční. Samozřejmě hovořte slušně, s odpovídajícím respektem a přednesem, ve stylu žádosti o radu:



„Dobrý den, můžete mi (já potřebuji) poradit? Hledám jméno člověka, který je u vás ve společnosti odpovědný za _____.“

Proč žádost o radu? Protože lidé rádi poradí, když jsou na to dotázáni. Dává jim to pocit užitečnosti a důležitosti. Zároveň formulace „kdo je u vás odpovědný za“ je vhodnější než přímo název pozice, kterou člověk může zastávat.

**Lidé raději poradí,
než odpoví
na dotaz**

Jednak se v různých firmách nemusí stejné odpovědnosti skrývat za stejnými názvy pozic, jednak dotaz na konkrétní pozici častěji vyvolá otázku „A k čemu to chcete vědět?“ než dotaz na oblast působení. Počítám, že je to proto, že v prvním případě je odpověď jasná a dotázaný má tak čas v milisekundách zapřemýšlet nad tím, proč kontakt chcete. Kdežto v druhém případě musí zapojit více mozkové kapacity a na zkoumání vašich důvodů mu jí zůstane méně.

Přesto někdy můžete být dotázáni na důvod, proč kontakt chcete. Nechci vám doporučovat, abyste si odpověď vymýšleli, ale když řeknete, že máte nějaké podklady, které mu chcete poslat, předpokládám, že u většiny z vás to bude pravda a tazatele to uspokojí.

Pokud ve zjišťovacích telefonátech hovoříte s asistentkou nebo spojovatelkou, nenechávejte se hned přepojit k danému člověku a už vůbec se nenechte přepojit, aniž byste znali jeho nebo její jméno (proto se v otázce uvedené výše ptám na jméno a neříkám, že s dotyčným chci mluvit).

Nenechávejte se přepojit, aniž byste znali jméno volaného

Je to proto, že když budete přepojeni, aniž byste znali jeho jméno, a uspějete se svým požadavkem na schůzku nebo se dohodnete, že mu něco pošlete, budete se ho muset na jméno zeptat. Zároveň už v úvodu konverzace nebudete moci použít magické oslovení zahrnující jeho jméno. Pokud jste si dodnes mysleli, že představit se v úvodu telefonátu je otázka slušnosti, kam potom na hranici měření slušnosti zařadíte to, že jste se nechali přepojit k někomu, aniž byste se obtěžovali zjistit jeho jméno, a chcete mu začít prodávat?

25. Jak vycházet s asistentkami

Asistentka pro vás může být spojencem, nebo konečnou stanicí. Nevysvětľujte jí, co děláte a jak pracujete, ale vytvořte dojem, že máte nebo víte něco natolik důležitého, že odmítnout vás už je mimo její kompetenci a musí vás předat manažerovi.

Dělají jen svoji práci

Pokud voláte firemním zákazníkům, už jste se asi setkali s tím, že přístup k mnohým manažerům nebo majitelům firem bedlivě stráží jejich asistentka. Ta – často aniž by se seznámila s podrobnostmi vašich služeb – odráží vaši žádost o schůzku bez váhání nekompromisním: „Nic nehledáme, všechno máme.“

Nemějte jim to za zlé, asistentky dělají jen svou práci. Jejich zadání je ochraňovat svého šéfa (a jeho diář) před záležitostmi, které se netýkají manažerových priorit. Bohužel, vaše žádost o informační schůzku, abyste představili svou společnost a služby, mezi ně nespadá.

Asistentka může být váš spolek, anebo konečná stanice

To ovšem znamená, že se s asistentkami budete muset na cestě k manažerům vyrovnat. Možností máte více, takže nepropadejte beznaději. Jen si zapamatujte, že asistentky není radno podceňovat a jejich roli a postavení jakkoli zlehčovat. Chovejte se k nim se vším úctou a respektem – některé z nich se stanou vaším největším spojencem. Když se k nim nebudete chovat slušně, nikdy se přes ně nedostanete.

Prodávejte další krok

Většina volajících dělá při rozhovorech s asistentkami tu chybu, že používá stejný obchodní skript jako pro manažera. To znamená, že s nimi hovoří o svých službách a řešeních, jako kdyby se jejich klientem měla stát asistentka. Pro ni je ovšem obchodní skript znamením, že budete jejímu šéfovi prodávat, a protože má nařízeno obchodníky odmítat, nepustí vás dál.

Abyste u asistentky uspěli, musíte jí vysvětlit, proč vás má se šéfem spojit. Ona od vás nebude kupovat. Jen plní své zadání, kterým je nepustit vás k nadřízenému. Musíte jí tedy prodávat přínos schůzky nebo telefonátu pro manažera, nikoli vaši službu nebo produkt.

Asistentka nekupuje vaši službu nebo produkt

Řiďte se pravidlem, že méně je více, a tak jí dlouze nevysvětľujte, co děláte a proč voláte. Když bude asistentka nějakou další informaci potřebovat, řekne si o ni. Určité procento z nich se ale nezeptá a vy tak budete mít více příležitostí hovořit s jejich nadřízenými:

„Volám v souvislosti s _____ (něčím, co je relevantní). Jde mi o krátký telefonát, na tři až pět minut, abych zjistil, jestli to zapadá mezi priority, které pan Novák řeší. Spadá to do jeho kompetencí? Můžete mě s ním spojit?“



Stejně jako dosud využívejte strukturu PIZZA a mějte připravené dvě, tři otázky, z nichž asistentka usoudí, že bude lepší, když vás přepojí. Proto je dobré, abyste o firmě něco věděli, ideálně něco aktuálnějšího, než co ví asistentka.

Domluvte si telefonát

Nač být chamtivý a domlouvat si rovnou schůzku? Jestliže se s asistentkou dostanete ve svém rozhovoru tak daleko, že s ní disku-

Zmiňte výsledky a jméno konkurenta – a dostane se vám pozornosti

tujete o tom, zda manažerovi stojí za to se s vámi setkat nebo ne, udělejte ústupek. Abyste ukázali, že jste konstruktivní, navrhněte místo schůzky telefonát:



„Chápu, že pan Novák je časově vytížený. Proto nechci využít více jeho času, než je nezbytně nutné k tomu, abychom zjistili, jestli mu naše řešení pomůže dosáhnout podobných výsledků, jako jsme dosáhli v jiných firmách, například v ABC. Bude stačit telefonát na pět minut. Ty se najdou, že ano?“

Jako i v jiných případech, i při rozhovoru s asistentkou je důležité zmiňovat výsledky a přínosy vaší práce. Také je dobré zmínit jméno firmy, se níž jste spolupracovali. Ideálně přímého konkurenta, kterého bude znát i asistentka. Při kombinaci výsledků a zmínce o konkurenční firmě si už nedovolí vzít zodpovědnost za rozhodnutí na sebe, ale předá ji manažerovi s tím, že mu o vás řekne, přičemž samozřejmě zmíní výsledky a konkurenta ABC.

Vytvořte dojem, že šéfa znáte osobně

**Čím více
vysvětlujete,
tím více se snižují
vaše šance**

V některých případech funguje dobře, když svým požadavkem vytvoříte dojem, že volaného znáte osobně, dokonce si s ním tykáte. Místo zdoluhavého vysvětlování, kdo jste, odkud voláte a s čím, předložíte svůj požadavek, jako kdyby váš telefonát byl běžný a volali jste každý den někomu, koho dobře znáte:



„Dobrý den, Jardu Vomáčku prosím. Tady Martin Volající.“

Úspěšnost v těchto případech bude kombinací vaší osobnosti, typu firmy a kontaktu, které oslovujete, osobnosti asistentky a pracovního vytížení, v kterém ji zastihnete. Někdy vás přepojí bez zaváhání, jindy může vznést automatický dotaz typu:

„V jaké záležitosti voláte?“



Nenechte se zaskočit a pokračujte ve stejném tónu a stručnosti:

„Mám pro něho odpovědi na pár otázek.“



Pošlete e-mail a volejte kvůli němu

Chcete-li mít důvod k tomu, aby vás asistentka s manažerem spojila, vytvořte si ho tím, že mu napřed pošlete e-mail. Do něj uveďte, že zavoláte druhý den v určitou hodinu a pokud by se to nehodilo, požádejte o jiný čas. Když nedostanete odpověď, volejte v danou hodinu, dejte si záležet, aby asistentka zachytila vaše jméno a požádejte o spojení. Na otázku: „V jaké záležitosti voláte?“, odpovězte:

Telefonát můžete mít předem domluvený

„Slíbil jsem, že zavolám dnes v 8:30.“



Pokud manažer do vašeho e-mailu nahlédl a svým sdělením jste ho alespoň trochu zaujali (vzpomeňte si na předchozí kapitolu), nechá si vás přepojit a vy nebudete muset asistentce nic víc vysvětlovat.

Volejte, když tam nejsou

Máte-li problém efektivně s asistentkami spolupracovat, zkuste se jim vyhnout. Asistentka – na rozdíl od manažera nebo majitele firmy – pracuje za fixní mzdu, a tak se většina z nich snaží poměrně striktně dodržovat minimální pracovní dobu.

Nejedna z nich ráno přichází až po svém šéfovi a odpoledne odchází dříve. Volejte tedy ráno dříve a odpoledne později (navečer), někdy zkuste štěstí i v době oběda.

Šéf bude v práci dříve a déle než asistentka

26. Co v telefonátu neříkat

Šablony dnešních telefonátů jsou zprofanované. Mnohá používaná slova a fráze vám spíše škodí, než pomáhají. Když je vynecháte nebo přeformulujete, zaujmete už jenom tím, že budete znít jinak než všichni ostatní.

Vlastní jméno

O tom, jak kontraproduktivní může být uvést vaše jméno a příjmení v úvodu telefonátu, jsem psal v kapitole 15. Víím, že mnohým z vás bude nějaký čas trvat, než překonáte potřebu být „slušní“ a začnete své jméno používat efektivněji. Je to zvyk, automatická reakce, která se formovala desítky, stovky, v případě některých z vás i tisíce telefonátů.

Kdo vám řekl, že představit se v úvodu telefonátu je slušnost?

Je jasné, že zdrojem tohoto nešvaru jsou firmy, jejichž metodici a interní školitelé chtějí, aby obchodníci vystupovali slušně a buďovali tak dobré jméno firmy. **Bohužel si neuvědomují, že obchodníci neudělají dobré jméno svému zaměstnavateli tím, že se v úvodu telefonátu budou nesmyslně představovat, ale tím, že se při telefonátech budou slušně chovat.** To znamená, že povedou s volanými dialog vedoucí k pochopení jejich situace, ne že budou vznášet jednostranné požadavky na schůzku či objednávku bez ohledu na to, jestli volanému schůzka dává smysl nebo ne.

Slušnost není představit se, ale respektovat volaného

Zde je důležité od sebe odlišit telefonáty, které vycházejí z podnětu obchodníka od těch, které iniciuje zákazník. V případě telefonátů ze strany zákazníka do firmy (nejčastěji do zákaznického centra) samozřejmě má smysl, aby se operátor identifikoval svým jménem takto:

„Dobrý den, dovolali jste se do zákaznického centra Velké firmy. Jmenuji se Martin Operátor. Jak vám mohu pomoci?“



Jedná se o takzvaný pasivní telemarketing, kdy je cílem operátora získat sympatie volajícího zákazníka a navázat s ním rychleji vztah. Bohužel, tento koncept nefunguje stejně opačným směrem, při takzvaném aktivním telemarketingu, kdy vám vaše jméno v prvních vteřinách telefonátu sympatie volaného nejen nezíská, ale navíc ho ještě zmate a rozptýlí – o tom už ale byla řeč.

Neruším?

Druhého nešvaru dnešních telefonátů, rádoby zdvořilostní otázky, zda nerušíte, jsem se dotkl v kapitole 16, kde jsem zmínil, že do obchodního telefonátu nepatří. Kromě toho, že se jedná o otázku navádějící k odpovědi, že rušíte, je to fráze používaná prakticky každým, kdo dnes zvedne telefon. Je to také signál, že si nejste příliš jistí, děláte-li tu správnou věc, když volaného kontaktujete. U mnoha volaných se tak sami postavíte do podřízené pozice a nejednen z nich si to náležitě vychutná.

Když se to tak vezme, každým telefonátem volaného u něčeho vyrušíte. Může být na poradě, platit za nákup v obchodě, hrát si s dětmi nebo být uprostřed hádky s nadřízeným či podřízeným, manželem či manželkou. Vy ale nejste jasnovidec a někdy mu prostě zavolat musíte.

Otázkou, zda nerušíte, signalizujete nejistotu

Obecně vzato, při prodejním telefonátu je vhodnější se volaného neptat, jestli můžete pokračovat nebo ne. Po úvodu prostě pokračujte, a pokud budete používat skript sestavený podle struktury PIZZA, většina volaných vás nechá pokračovat, aniž byste museli ověřovat, mají-li na váš telefonát čas či ne.

Prostě pokračujte – kdo nebude mít čas, řekne vám to

Ti, kteří čas mít nebudou nebo jim telefonát nebude zapadat do toho, co právě dělají, vám to řeknou. A to je v pořádku, protože tak to má být. Ovšem někteří obchodníci (hlavně ti s nízkým sebevědomím) si vstup volaného ve smyslu nevhodného načasování telefonátu vysvětlují jako potvrzení toho, že dělají něco špatného. Pokud jim volaný rychle a stroze řekne:

☎ „Teď nemám čas, co chcete?“

tito obchodníci znejistí a zrychlí, což člověk na druhé straně telefonátu okamžitě vycítí a zakončuje:

☎ „Nemám zájem, na shledanou.“

Pokud potřebujete souhlas se zahájením konverzace, najděte si svou vlastní formulaci

Pokud k nim také patříte a souhlas volaného k zahájení konverzace je pro vás nezbytný, vyzkoušejte a najděte si jiný způsob, jak tento souhlas získat. Jenom se ale neptejte, zda nerušíte. Zkuste například toto:

☎ „Pane Nováku, _____ (informace, odkud vítr fouká), jenže nevím, jestli nevolám nevhod. Máte tři minuty, abych vám vysvětlil, proč volám?“

Případně se zeptejte, až zaujmete svými výsledky a potenciálním přínosem pro volaného:

☎ „Pane Nováku, já se specializuji na práci s lidmi/firmami jako vy/ vaše a pomáhám jim _____ (dosahovat čeho v čem). Jestli se vám to teď hodí, rád bych zjistil, jestli i vy můžete dosáhnout podobných výsledků. Máte tři minuty?“

Zejména v tomto případě je důležité, abyste měli připravené dvě nebo tři otázky, které vám na jednu stranu umožní získat lepší představu o situaci volaného, a na druhou stranu jemu

pomohou uvědomit si, že se mu opravdu může vyplatit se s vámi sejit a dozvědět se více.

S tímto přístupem a formulacemi nejenže budete pokračovat v devíti z deseti telefonátů, ale dovedete jich více ke zdárnému konci, protože vytvoříte úplně jiný dojem, než jaký vzniká dnes oním ohraným:

„Dobrý den, jmenuji se (vaše jméno) a volám ze společnosti (vaše společnost). Neruším?“

Zdrobněliny

Prakticky při každém náslechu slyším, jak někteří obchodníci buď namísto otázky o rušení, nebo dokonce v kombinaci s ní používají otázku:

„Máte na mě chvíli?“

V této větě o čtyřech slovech jsou hned dva problémy. První se týká spojení „na mě“, které – podobně jako otázka o rušení – může v některých lidech vzbudit pocit nadřazenosti a blahosklonnosti k tomu, aby se vám věnovali. A je docela možné, že pokud ho používáte, pak se někde podvědomě naopak vy sami cítíte podřízení vůči tomu, koho oslovujete. Proto doporučuji tuto frázi z vašich skriptů raději úplně vypustit.

Druhý problém se týká slova „chvilka“. Zdrobněliny do obchodního telefonátu nepatří. Je to proto, že na straně volaného mohou evokovat pocit nadřazenosti. Vzpomeňte si, co říkají děti, když prosí rodiče o „ještě chvíličku“ u televize nebo na houpačce. **Zdrobněliny se používají v případech, kdy se prosí a kdy máte snahu zmírnit dopad toho, že něco bude nějaký čas trvat. To by neměl být případ vašich telefonátů.**

**Zdrobněliny
vzbudí
u volaného pocit
nadřazenosti**

Jestliže chcete zmiňovat dobu trvání telefonátu, pak ani slovo „chvíle“ není dobré. Jak dlouhá je chvíle? Dvě minuty nebo deset? Pokud na telefonát potřebujete tři minuty a chcete tuto informaci předat volanému, tak si o tři minuty řekněte:



„Rád bych vám vysvětlil, proč volám. Máte tři minuty?“

Výhodná nabídka

Mnohokrát už jsem také slyšel, ať už při náslechu telefonátů anebo jako oslovený zákazník, variaci na téma nabídky:



„Mám pro vás výhodnou nabídku.“

Dejte si záležet na tom, abyste slovo „nabídka“ ze svých telefonátů zcela vypustili. V úvodních kapitolách jsem psal, že vašim problémem číslo jedna je nedůvěra, kterou vůči telefonátům (a potažmo i vám) lidé zaujímají. Jestliže jim v takové situaci budete ve svých telefonátech představovat nabídky, a ještě k tomu výhodné, budete mít problém.

**S „výhodnou“
nabídkou volá
každý**

S „výhodnou“ nabídkou dnes volá každý, kdo po telefonu prodává produkt nebo službu, takže lidé jsou vůči takovým nabídkám podezřívaví. **Jak můžete říct, že je něco výhodné, když oslovujete člověka, o kterém nic nevíte, když neznáte jeho situaci, když nevíte, jak danou službu či produkt používá?** Vzpomeňte si na příklad z kapitoly 18, kde „výhodný“ telefonní tarif nebyl zas tak výhodný pro podnikatele, který netelefonoval.

**Volaný volí nejméně
rizikovou variantu –
odmítnutí**

Nabídka ve většině případů znamená, že se volaný bude muset rozhodnout, že se k něčemu zaváže. V jeho mysli se často jedná o závazek významnější, než ve skutečnosti je, protože musí přijmout rozhodnutí teď hned, s minimem informací, aniž by

ho nějak plánoval, bez znalosti vás jako člověka, vaší firmy, bez znalosti kvality kupované služby či produktu. Proto nejčastěji volí tu nejméně rizikovou variantu – odmítnutí.

Informace, informativní

O tom, že na předávání informací při osobní schůzce lidé nemají ani čas, ani náladu, jsem už psal v kapitole 17 věnované tématu, jak můžete volaného zaujmout. V kapitole 19 jsem potom vysvětlil, jak volaní vnímají slovo „informativní“, jímž se mnozí obchodníci snaží zmírnit rizikovost žádosti o osobní setkání.

Protože ani jedno z těchto slov nezvýší vaše šance na domluvení schůzky (spíš naopak), nepoužívejte je. **Zaujměte volaného tím, že mu naznačíte, jaký konkrétní výsledek přinesly vaše služby či produkty uživatelům jako on a při schůzce zjišťujte, jestli i on může získat podobný užitek.**

V telefonátu použijte výrazy jako při osobním jednání

Namísto informativní schůzky domlouvejte schůzku, kde se navzájem poznáte a rozhodnete se, jestli má smysl uvažovat o spolupráci nebo ne. Vždyť při osobním rozhovoru byste slovo „informativní“ nepoužili, nebo snad ano?

Nezávazná schůzka

O tom, jak obchodníci používají slovo „nezávazná“ a jak ho lidé vnímají, jsem také psal v kapitole 19. Pokud ho používáte i vy, uvědomte si, že lidé vědí, že se vám na schůzce nemusí k ničemu zavazovat. **Ale chtějí ještě vědět, jestli jim bude setkání s vámi příjemné nebo ne. A o tom jim něco napoví vaše chování v telefonu.**

**Lidé už se
poučili, co je
závazné a co ne**

Jestliže trváte na svém a neakceptujete žádné zdůvodnění, proč se nechce volaný setkat (což zároveň znamená, že se vás nemůže zbavit), jak potom bude vypadat ona „nezávazná“ schůzka?

Chcete-li zdůraznit, že váš postup nezahrnuje uzavření obchodu na první schůzce, nebuďte skoupí na slovo a lidsky to popište:



„Nebudu po vás chtít žádné jiné rozhodnutí než to, jestli se ještě někdy uvidíme, jestli budete chtít pokračovat a začít jednat o konkrétních podrobnostech.“

Analýza, audit

Někteří obchodníci straší neznámé lidi (záměrně nepoužívám označení „potenciální zákazníci“, protože obchodník potenciál zjistí až při osobní schůzce) tím, že jim říkají, že hned během prvního jednání provedou komplexní analýzu jejich situace nebo audit smluv.

**Analýza předchází
změnu – a té se
lidé vyhýbají**

Analýzu nebo audit můžete zmiňovat u těch volaných, kteří vědí, o co jde, kterým někdo doporučil, aby vás právě k analýze nebo auditu využili, protože jim se to osvědčilo a vy jste odvedli dobrou práci.

Tato dvě slova ovšem budou působit kontraproduktivně ve chvíli, kdy o vás člověk nikdy neslyšel, možná ani neslyšel o vaší službě, a co hůř, mohl slyšet negativní názory nebo dokonce už mít vlastní negativní zkušenost.

**Hovořte
o výsledcích,
ne o tom, jak se
k nim dostanete**

Pro lidi, kteří váš telefonát nečekali, je na slova „analýza“ nebo „audit“ v prvním telefonátu příliš brzy. Volaný zatím ještě neví, jestli jste mu vůbec sympatičtí natolik, aby vás pustil do „kuchyně“, natož aby vůbec zvažoval, že vás pustí do „ložnice“.

Lidé nemají rádi změny a komplexní analýza nebo audit změnu přímo naznačují.

Pokud některé z těchto slov ve svém skriptu používáte, zaměřte se na to, co analýza nebo audit vašim klientům přinášejí a tyto výsledky ve svých telefonátech prezentujte. Podívejte se do kapitoly 17 na skript o analýze netěsnosti oken a dveří a na jeho alternativu.

Manipulativní otázky

Manipulativní otázky a techniky, které proslavily velikány obchodu západního světa v sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století, patří do historie, stejně jako jejich autoři. **Jedná se o otázky, které jsou postavené tak, že kdyby na ně zákazník odpověděl záporně, vypadal by jako ignorant, který nechce pro sebe a svou rodinu to nejlepší.** Jedná se například o toto:

Manipulativní
techniky jsou
přežité

„Vás nezajímá, jak ušetřit?“

„Jak by se vám to líbilo?“

„Vy nemáte čas na své peníze?“

Možná, že před třiceti, čtyřiceti lety nechtěli lidé v západních tržních ekonomikách vypadat jako ignoranti, stejně jako my před deseti, patnácti lety. Ale dnes devět z deseti z volaných takovou otázku rozpozná a neváhá odpovědět:

„Ne, nechci. Ne, nelíbilo. Ne, nemám.“

A kdo je potom za hlupáka?

27. Pro manažery

Se svým týmem telefonujte jak ve skupině, tak individuálně. Využívejte formalizované nástroje, sledujte statistiky telefonátů a využívejte více koučovací než direktivní přístup. Zaměřte se místo nárazových akcí na malé a postupné změny v chování a budování nových návyků vašich spolupracovníků průběžným opakováním.

Váš tým je vaše budoucnost

Vedete-li obchodní tým, váš úspěch v práci, kariéře i životě stojí a padá s úspěchem vašich jednotlivých spolupracovníků. Proto podporujte každého z nich tak, aby rostl a dosáhl úspěchu jako jednotlivec. To platí zejména o telefonování, které je „individuální“ a „kontaktní“ disciplínou.

Při rozvoji telefonických dovedností a zvyků je ideální kombinovat práci v týmu a s jednotlivci. Telefonujte ve skupině jednou týdně v případě, kdy pracujete s nováčky nebo zavádíte nový produkt anebo skript. Lidé se tak budou moci učit jeden od druhého. Pokud neděláte změny a nemáte nové lidi, stačí provozovat skupinové telefonáty jednou za tři až čtyři týdny, aby se všichni „sladili“.

Bez formalizovaných nástrojů nikomu nepomůžete

Individuálně pracujte s lidmi, kteří mají s telefonováním problémy, což znamená, že nedosahují výsledků, jež jsou standardní pro tým jako celek. Abyste nestrávili s jedním člověkem více času, než si můžete dovolit, stanovte si pro každou schůzku časový limit, kdekoli mezi dvaceti a třiceti minutami, kdy stihnete vyslechnout několik telefonátů a dát zpětnou vazbu.

Základním předpokladem je, aby váš spolupracovník přicházel na náslech s vámi připravený. To znamená, aby měl potřebný počet kontaktů, sepsaný skript pro hodnocení jeho přednesu a statistiky svých telefonátů, které poměříte s průměrnými statistikami týmu. K hodnocení telefonátu budete také potřebovat specifikovat standardy, jak má telefonát vypadat. Bez těchto informací a formalizovaných nástrojů nebudete mít podklady k tomu, abyste spolupracovníkovi pomohli, a zároveň nebudete využívat svůj čas produktivně.

Dejte si záležet, aby vaše práce s týmem byla založena více na koučovacích metodách než na direktivním vynucování. **Důvod je jednoduchý: jediné koučování mění dlouhodobě chování, ať už na telefonu, nebo při osobním kontaktu se zákazníky a klienty.** Není to hecování, jednorázová školení, vyžadování každodenních zpráv, vyplňování tabulek nebo dotazování několikrát denně: „Kolik jste navolal?“ Jedině koučováním budete dlouhodobě rozvíjet a upevňovat dovednosti svého týmu, které jste mu jednorázově předal při školení nebo tréninku.

**Chování lidí
změníte
koučováním,
nikoli
příkazováním**

Nenechávejte svůj tým napospas zákazníkům

Když necháte svůj tým domlouvat schůzky, aniž byste si čas od času poslechli jejich telefonáty a dali jim konstruktivní zpětnou vazbu, necháváte je napospas těm, koho oslovují.

**Dávejte pozitivní
zpětnou vazbu**

Protože taková zpětná vazba se omezuje pouze na „ano“ nebo „ne“, nepřispívá k rozvoji dovedností vašich spolupracovníků. A ještě hůř, protože „ne“ v odpovědích převažuje, oslovovaní klienti a zákazníci váš tým demoralizují.

Nebývá výjimkou, že obchodníci, konzultanti a všichni, kdo mají za úkol domlouvat schůzky telefonem, dostanou návod,

jak to dělat, ve stylu: „Tady máte skript. Umíte ho přečíst? Tak běžte telefonovat a nepřestávejte, dokud nedomluvíte tři schůzky denně.“

Poté následuje dotazování: „Kolik jste navolal?“ Pokud méně než tři, tak se zpětná vazba omezuje na pokárání ve smyslu: „Takhle si ty peníze nevyděláte.“

Nastavte standardní systém rozvoje svých spolupracovníků

Vím a chápu, že se vaše činnost pravděpodobně neomezuje pouze na práci s týmem, ale zahrnuje také obchodní práci s klienty a zákazníky. Taková je ovšem role manažera, která vyžaduje, abyste si nastavili systém, který umožní věnovat se i rozvoji vašeho týmu v dostatečném časovém rozsahu.

Sledujte a měřte správné věci

Chápu, že jako manažer sledujete výsledky. Psal jsem o tom i v několika předcházejících kapitolách. Právě díky zaměření na výsledky a díky vašim schopnostem jich dosahovat jste v řídicí pozici. **Ovšem pro vaše spolupracovníky, členy vašeho týmu, není orientace na výsledek tak přirozená jako pro vás.** Proto také nejsou na vašem místě.

Orientace na výsledek nefunguje pro každého

Obchodníci s mentálními bariérami vůči telefonování, s nimiž se setkávám na svých seminářích, obvykle chtějí „ztratit obavy“, „získat odvahu“ nebo „telefonovat pravidelně namísto sporadicky“. Nejednou jsme se při diskusi dostali k tomu, že telefonování je pro ně stresující také proto, že si mají domluvit dvě, tři, nebo čtyři schůzky denně, což se jim každý den nepovede. V takové chvíli jsou napomínáni nadřizeným za špatný výkon.

Pro člověka, který má s telefonováním mentální problém, má z něho strach a vyhýbá se mu, není sledování a hodnocení vý-

sledků (tedy domluvených schůzek nebo uzavřených objednávek) vhodné. Výsledky totiž ve velké míře nezáleží na něm. Může mít den, kdy narazí skutečně jenom na lidi s opravdovým nezájmem, lidi v časové tísní nebo v opravdu špatné náladě.

Pokud se obchodníkovi, který osloví dostatek lidí, ale nesplní svou normu, dostane napomenutí namísto povzbuzení typu: „Dnes to nevyšlo. Hlavně když zítra budete pokračovat ve volání. Ono to tam spadne,“ bude se zítra už probouzet pod tlakem: „Dnes musím dohnat schůzky, které jsem nedomluvil včera. To je prakticky dvojnásobek. Jak to můžu zvládnout, když to včera tak nešlo?“

Tlak a stres se bude zvyšovat s každým vytočeným číslem a rozhovorem, ve kterém uslyší „Ne, děkujeme“. U člověka, který se při telefonování necítí ve svém živlu, se tak roztočí spirála stresu, frustrace a zklamání.

**Pokárání
zvyšuje tlak,
stres a nechut
telefonovat**

Vhodnější je soustředit se na to, jestli vůbec telefon zvedl, respektive zvedá pravidelně, kolik čísel vytočil a kolik času telefonováním strávil. Toto je totiž jediná proměnná, kterou dokáže kdokoli ovlivnit. Po vytočení čísla se může už jen zhluboka nadechnout a čekat.

Jako manažer jistě víte, že telefonování je především hra čísel. Čím více čísel se vytočí, tím se zvyšuje pravděpodobnost dosažení požadovaného výsledku a roste jeho absolutní číslo. To samozřejmě platí i naopak.

Proto ten, kdo má strach z telefonování, potřebuje podporu a motivaci směrem k aktivitě, ve smyslu práce se svými strachy a bariérami, namísto hodnocení výsledku, které vede ke zbytečnému hledání chyb, zpochybňování smyslu aktivity, demotivaci a ztrátě sebevědomí – a to je při telefonování tolik potřeba.

**Motivujte
k aktivitě, ne
k výsledku**

Co dělat

Při práci na rozvoji svých spolupracovníků implementujte osvědčený postup, který je dlouhodobě efektivnější než motivace a hrozby. Sestává ze dvou kroků:

1. najděte konkrétní slabiny a rezervy jednotlivých obchodníků a
2. pracujte na jejich odstranění, změně návyků a zlepšení dovedností.

Využijte formalizované nástroje

Abyste zjistili, jak na tom vaši lidé s telefonováním opravdu jsou, použijte nástroj, s nímž pracuji už léta a který se mi osvědčil jak při práci s týmem, tak i s klienty z různých odvětví (můžete si ho bez omezení stáhnout ze stránek www.prodejpotelefonu.cz v sekci Pro manažery). S pomocí tohoto analyticko-diagnostického nástroje zjistíte:

1. Jak konkrétně vaši obchodníci oslovují potenciální klienty a zákazníky.
2. Kde a v čem přesně má každý z nich rezervy a slabá místa.
3. S kým a na čem konkrétně byste měli začít pracovat, aby nastalo zlepšení.
4. Kdo (a nakolik) z vašeho týmu vyčnívá nebo zaostává za ostatními.

Budete tak schopni poskytnout každému konkrétní a relevantní zpětnou vazbu. Když vaši lidé budou vědět, co konkrétně mají dělat jinak a jak, získají novou motivaci, zvýší svou aktivitu – a s ní se dostaví i výsledky.

Závěrem: Kam dál a jak

Největší překážkou zlepšení jsou vaše zvyky. Když je dokážete změnit, zvýšíte svou úspěšnost. Nechtějte změnu hned a najednou. Vybudujte si strategii, které zvyky změnit a jak, a obrňte se odhodláním a trpělivostí. Pak už jen volejte a bavte se.

Sestavte si vlastní skript

Telefonování je individuální záležitost. Je to věc vaší osobnosti a pocitů, které ve vás telefonování vyvolává. Proto jsem v knize představil více variant skriptů, abyste si našli tu, která vám nejvíce vyhovuje.

Se stejným záměrem jsem příklady skriptů uvedl jako jednotlivé stavební bloky ve struktuře PIZZA a jejím částem věnoval samostatné kapitoly. Mým cílem bylo, abyste měli možnost sestavit si z různých variant v každé části svůj vlastní skript, který bude odpovídat vaší osobnosti, stylu, produktům a službám, oboru i rozdílným typům klientů, které budete oslovovat.

Nyní je na vás, abyste si skript sestavili, pokud jste tak ještě neudělali v průběhu čtení jednotlivých kapitol. Možná se vám zalíbilo více formulací a možností. Nechtějte je vtěsnat do jednoho skriptu, ale rozdělte je do dvou, tří i čtyř. Naučte se podle nich telefonovat, změřte jejich efektivnost a potom používejte ten nejúspěšnější.

Příklady v knize se dají použít jako jednotlivé díly stavebnice

Zlepšujte se zvyk za zvykem

Způsob, jak dnes telefonujete, je výsledkem návyků a zvyků, ať už se týkají toho, jak často telefonujete anebo jak reagujete a co říkáte. Pokud chcete změnit výsledky svého telefonování, budete muset změnit své zvyky.

Klíčem ke změně je změna zvyků

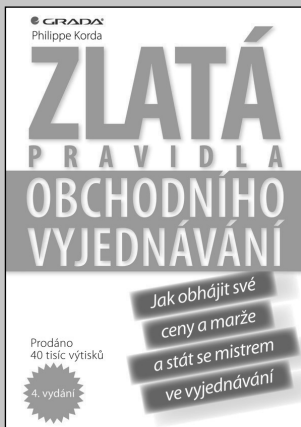
Zvyky se budují pomalu, pomocí opakování. Proto si k jejich změně musíte vytvořit strategii a získat vytrvalost.

Věřím, že jste v knize našli více konkrétních nápadů a námětů, které chcete do svého telefonování zapracovat. To je dobře. Nechtějte ale změnit všechno najednou.

Podobně jako se z jednoho telefonátu denně dostanete postupně na dvacet, zlepšujte se zvyk za zvykem. Zvolte si vždy jednu věc – frázi, tip, zvyk, soustředte se na její zvládnutí a věnujte se jí minimálně týden, dva. Potom postupně přidávejte další a další, do tří až šesti měsíců bude vaše telefonování vypadat úplně jinak.

Na rozloučenou vám chci popřát hodně štěstí a úspěchů. A pokud se budete se mnou chtít podělit o své zkušenosti nebo mi poskytnout zpětnou vazbu na témata z knihy, budu jen rád. Napište mi e-mail na adresu princ@prodejpotelefonu.cz anebo – když už jsme u telefonování – mi klidně zavolejte na telefonní číslo 720 562 512.

Telefonujte s chutí a v pohodě. Telefonujte a bavte se!



ISBN 978-80-247-3752-2
208 stran
319 Kč



ISBN 978-80-247-3609-9
208 stran
319 Kč

Zlatá pravidla obchodního vyjednávání

Jak obhájit své ceny a marže a stát se mistrem ve vyjednávání

Philippe Korda

Ať už jste prodejce nebo nákupčí, poznejte správné metody a strategie, které jsou předpokladem ke zvládnutí všech vyjednávacích taktik. Ve velmi praktické a čtivé publikaci rozlišuje autor specifické techniky pro prodej i nákup. Na konkrétních a srozumitelných příkladech ukazuje všechny aspekty vyjednávání a situace, se kterými se můžeme v obchodě setkat. Čtvrté vydání tohoto bestselleru, přeloženého do několika jazyků, je neocenitelnou příručkou pro každého obchodního manažera, profesionálního prodejce či nákupčího nebo studenta, který se připravuje na obchodní pozici.

Umění vyjednat a přesvědčit v obtížných situacích

Strategie a taktiky pro složité případy

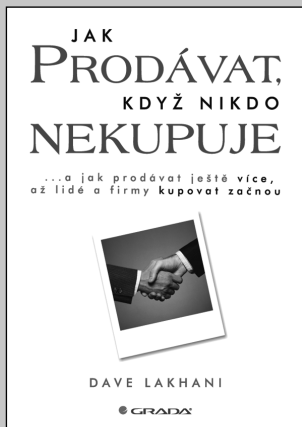
Matthias Schraner

Všichni denně vyjednáваме o různých záležitostech, ať už se zákazníci, obchodními partnery nebo doma, v rodině. Mnohá vyjednávání přitom z řady důvodů neprobíhají hladce, zvláště když druhá strana odmítá spolupracovat a dosáhnout dohody. Čelíme pak agresivnímu či neférovému jednání, jsme ve stresu a nedokážeme najít východisko ze situace. Tato ojedinělá knížka je plná strategií a taktik, které vás připraví na vyjednávání právě v těchto složitých případech. Rádcem vám bude uznávaný autor, který trénuje manažery pro náročná vyjednávání a úspěšně pracoval jako vyjednaváč pro policii.

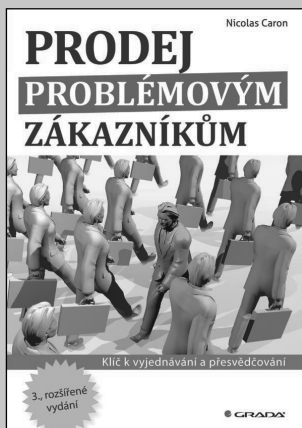
Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupece nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel. +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-3309-8
208 stran
319 Kč



ISBN 978-80-247-4049-2
272 stran
339 Kč

Jak prodávat, když nikdo nekupuje

...a jak prodávat ještě více, až lidé a firmy kupovat začnou

Dave Lakhani

Zhoršily se vám prodeje? Snížil počet zakázek? Tlak na lepší výsledky nebyl nikdy větší, než je nyní. V nové „biblii“ prodeje najdete jasné rady, tipy, nástroje, techniky a strategie, které vám pomohou okamžitě zlepšit vaše prodejní výsledky a zisky. Dozvíte se, jak najít zákazníky připravené ke koupi, jak úspěšně uzavírat nové obchody, co musíte zákazníkovi nabídnout, abyste uspěli, jak zákazníka účinně oslovit, přesvědčit a získat, i když se zdá, že firmy a lidé nechtějí nakupovat. Tato kniha vám pomůže, abyste byli na trhu vidět a byli úspěšnější než všichni ostatní kolem vás. Autorem knihy je světově uznávaný odborník na přesvědčovací techniky a prodejní strategie Dave Lakhani.

Prodej problémovým zákazníkům

Klíč k vyjednávání a přesvědčování
3., rozšířené vydání

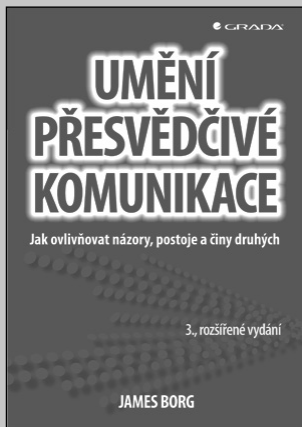
Nicolas Caron

Úspěšná kniha špičkového francouzského konzultanta ukazuje efektivní techniky prodeje, které pomohou profesionálům z oboru dosáhnout vynikajících výkonů a odlišit se od konkurence. Dozvíte se, jak oslovit zákazníka, který nemá zájem, jak získat informace k vypracování úspěšné nabídky, jak zvládnout zpochybnění prodejní ceny, jak udržovat dobré vztahy se zákazníky. Již třetí vydání této ceněné knihy přináší nové strategie prodeje, které vycházejí ze současného stavu trhu a vyšších požadavků zákazníka, a dále zcela novou kapitolu o tom, jak pracovat s vlastní motivací, udržovat pozitivní přístup a překonávat negativní vlivy.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupece nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel. +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-4821-4
240 stran
349 Kč



ISBN 978-80-247-3722-5
160 stran
219 Kč

Umění přesvědčivé komunikace

*Jak ovlivňovat názory, postoje a činy druhých
3., rozšířené vydání*

James Borg

V této velmi praktické a čtivé knížce najdete špičková pravidla, rady a příklady, jak krok za krokem výrazně zlepšit své přesvědčovací schopnosti, jak v každé situaci najít správná slova, jak rozumět řeči těla ostatních a působit na druhé svou neverbální komunikací, jak přesvědčivě jednat po telefonu a úspěšně vyjednávat, jak komunikovat s různými typy lidí či co dělat, když se přesvědčování nedaří. Na řadě konkrétních příkladů si ověříte, že předkládané rady a typy budou v praxi skutečně pracovat ve váš prospěch a pomohou vám dosáhnout vašich cílů.

Zakázané přesvědčovací techniky

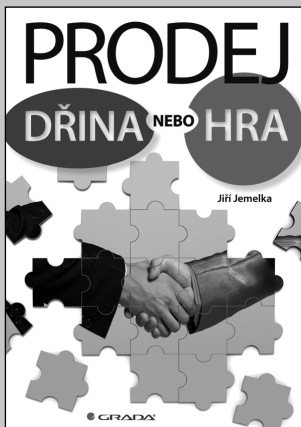
Rintu Basu

Jak snadno přesvědčit ostatní, aby v různých situacích udělali to, co chcete? Dozvíte se v této neocenitelné příručce! Naučíte se, jak pomocí metod vycházejících z neurolingvistického programování dosáhnout svých cílů téměř nepozorovaně, aniž by se druhá strana cítila být manipulována. Autor na mnoha konkrétních příkladech ze soukromého i pracovního života ukazuje, jak vypadají přesvědčovací vzorce v praxi a jak si je procvičovat. Kniha je určena všem, kteří potřebují o něčem přesvědčit ostatní, tedy například manažerům, prodejcům, rodičům, učitelům, koučům, partnerům, prostě komukoliv, kdo chce získat více toho, oč usiluje.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupece nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel. +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-4805-4
240 stran
299 Kč



ISBN 978-80-247-4067-6
200 stran
269 Kč

Prodej – dřina nebo hra

Jiří Jemelka

Držte v rukou knížku, která vás chytne a nepustí! Osobně laděnou knihu zkušeného obchodníka, který zažil řadu úspěchů a neúspěchů při prodeji a postupně přišel na to, co opravdu rozhoduje o výborných výsledcích. V knize se dělí o své zkušenosti, bere čtenáře na řadu svých obchodních jednání, přemýšlí o příčinách svých úspěchů a neúspěchů a dochází ke klíčovým poznatkům, díky nimž jsou někteří obchodníci tak úspěšní a milují svoji práci. Co se jiní učili měsíce a roky, můžete vy získat z této knihy během několika okamžiků. I pro vás prodej přestane být dřinou a stane se hrou. Hodně úspěchů!

Jak myslí špičkový obchodník

Co odlišuje ty nejlepší od průměrných

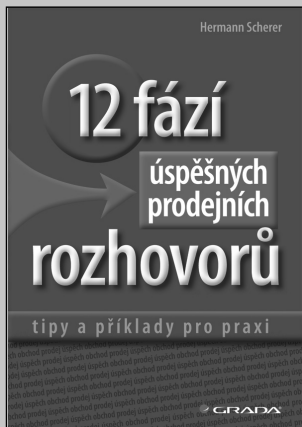
Martin Limbeck

Nejlepší německý trenér prodejců Martin Limbeck odkrývá tajemství špičkových obchodníků. A ví, o čem mluví! Čeho jiní možná dosáhnou za desetiletí, se jemu podařilo za pár let – dostal se na vrchol díky osobnímu postoji k práci, odvaze, čestnosti a disciplíně a je ochoten o svém úspěchu otevřeně mluvit a prozradit, jak k němu dospěl. V knížce ukazuje, že právě postoj k prodeji, správný způsob myšlení a v neposlední řadě radost z práce vám zaručí úspěch a nejlepší výsledky. Postoj a myšlení odlišují nejlepší obchodníky od těch průměrných. Velmi čtivý text plný neocenitelných tipů a rad přečtete jedním dechem a budete se zároveň i dobře bavit.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupece nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel. +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-4024-9
144 stran
199 Kč



ISBN 978-80-247-4022-5
160 stran
219 Kč

12 fází úspěšných prodejních rozhovorů

Hermann Scherer

V prodeji je úspěch a neúspěch velmi těsně spjat. Kdo ví, jak vést obchodní rozhovor opravdu profesionálně, je vítězem. Obchodníci, prodejci a obchodní manažeři v této ojedinělé knížce objeví, kterých dvanáct fází profesionálně vedeného jednání je dovede k úspěšnému uzavření obchodu. Všechny fáze přitom mají pro finální úspěch velký význam. Přehledná struktura knihy s mnoha praktickými tipy a příklady vám pomůže vše využít v praxi. Knižka je určena jak pro začínající obchodníky, tak pro ty zkušené, kteří chtějí zlepšit své výsledky a získat nové impulzy.

Jak komunikovat chytře

Tipy a triky pro zvládnání obtížných rozhovorů

Marion Recknagel, Heike Rohmann-van Wüllen

Knižka je určena všem, kdo se v práci či v soukromí stýkají s lidmi, s nimiž se jim obtížně komunikuje. Dozvíte se konkrétní tipy a příklady, jak konstruktivně reagovat na typické „nesnesitelné“ vzorce chování a jak chytře a uvolněně komunikovat i s problematickými lidmi. Zjistíte také, jak vy sami bráníte úspěšné komunikaci a co s tím můžete udělat. Díky této knížce budete méně podléhat stresu a náročné momenty v komunikaci zvládnete suverénněji. Naučte se komunikovat chytře!

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupece nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk

Ať už jste podnikatel nebo zaměstnanec, pracujete ve financích, realitách, telekomunikacích, reklamě nebo v neziskovém sektoru – pokud si po telefonu domlouváte schůzky nebo získáváte objednávky, v této knize naleznete praktické a vyzkoušené tipy a návody, s jejichž pomocí snadno a rychle navážete kontakt s novými zákazníky a klienty a prolomíte bariéru jejich odmítání.

- Získáte 91 konkrétních návodů a příkladů telefonátů.
- Naleznete inspiraci k novým způsobům oslovení nových klientů.
- Zbavíte se stresu z telefonování a uvolníte se.
- Znovuobjevíte motivaci k telefonování.
- Začnete rozvíjet konverzaci tam, kde ji dnes námitky ukončují.

Ať už voláte do firem nebo domácností, na studené kontakty, na doporučení anebo současným klientům, až tuto knihu dočtete, budete mít vše, co potřebujete k tomu, abyste zvýšili své výsledky z telefonování o desítky i stovky procent.

„Začal jsem užívat skripty a tipy a momentálně mám skóre 6 až 7 domluvených schůzek z deseti telefonátů.“

Milan Troščák, specialista pojištění osob

„Všechno je jinak. Představený přístup k telefonování funguje naprosto dokonale i při osobním jednání.“

Jacek Horowic, obchodník a lektor

„Pan Princ je tím, co učí, a proto to, co říká, dává smysl a nedá se to zapomenout. Díky tomu, co jsem se od něj naučila, se změnil můj přístup k telefonování ve hru, která mě baví.“

Linda Hušková, grafička



Grada Publishing, a.s., U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz, www.grada.cz

ISBN 978-80-247-5043-9

