

Petr Neckař • David Kolář • David Janeček

PRŮVODCE ÚSPĚŠNÉHO OBCHODNÍKA

pro
obchodníky,
obchodní
zástupce,
manažery,
obchodní
ředitele,
majitele firem
a freelancery



Prodej je hra. Naučíme vás hrát a vydělávat
moderními způsoby!

PRŮVODCE ÚSPĚŠNÉHO OBCHODNÍKA

Petr Neckař • David Kolář • David Janeček

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Mgr. Petr Neckář, DiS.

David Kolář

David Janeček

Průvodce úspěšného obchodníka

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 7337. publikaci

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba a grafická úprava Robert Prokopec

Návrh a zpracování obálky Robert Prokopec

Počet stran 312

První vydání, Praha 2019

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2019

ISBN 978-80-271-1102-2 (ePub)

ISBN 978-80-271-1101-5 (pdf)

ISBN 978-80-271-2218-9 (print)

Obsah

O autorech	11
Slovo úvodem	15
1. Sales proces 1.0: objevte nové cesty k zákazníkovi	17
1.1 Odlište se od konkurence	18
2. Sales proces 4.0: moderní formy obchodování	23
2.1 Začátek cesty k úspěchu: nalezení a předebrání kontaktu	24
2.2 Ne vždy jsou nutná osobní jednání, online schůzky šetří čas	25
2.3 Měřte důvody, proč vám ve firmách říkají „ne“	27
2.4 B2C sales proces	28
2.5 Plná automatizace cesty potenciálního zákazníka až k prodeji nebo ke schůzce	35
3. Proaktivní vyhledávání kontaktů	41
3.1 Jak na nalezení správných kontaktů	42
3.2 LinkedIn a Lusha – přímé kontakty i na ředitele velkých firem	47
3.3 Facebook jako zdroj obchodních kontaktů	51
3.4 Databáze Merk – efektivní hledání kontaktů a informací	55
3.5 Veřejné databáze	57
3.6 Instagram	58
4. Video approach: zaujměte netradičně – videozprávou	59
4.1 Nebojte se při oslovování manažerů experimentovat	60
4.2 Zásady natáčení personalizovaných videí	61
4.3 Videozpráva slouží nejen k prvotnímu oslovení	66
4.4 Videozpráva jako metoda náboru nebo pomocník při hledání práce	68
5. Cold call v době moderní – co říkat a neříkat	69
5.1 Předejte si kontakt a promyslete, co při hovoru budete říkat	70

5.2 Neptejte se, jestli má protistrana čas nebo jestli nerušíte!	72
5.3 Připravte si vhodné otázky	73
5.4 Jak se zbavit strachu z navolávání schůzek	74

6. Nejčastější námitky a jak na ně (ne)reagovat 75

6.1 Námitky jsou příležitostí, když víte, jak je odvrátit	76
6.2 Jak reagovat na námitku „Hodte mi to do e-mailu“	77
6.3 Jak odvrátit námitku „Nemám čas“	79
6.4 Co dělat s námitkou „Nemám zájem“	80
6.5 Co říct na námitku „My už dodavatele máme, jsme spokojeni“	80
6.6 Co s námitkou „Nemáme peníze, je to drahé. Dáte mi slevu?“	82
6.7 Reakce na námitku „Mám špatné zkušenosti“	85
6.8 Co s námitkou „Musím to probrat s šéfem“?	85
6.9 Jak reagovat na námitku „Není to aktuální, zavolejte za dva měsíce“	87
6.10 Co říct na „Je to skvělé, ale aktuálně to nepotřebujeme“	87
6.11 Jak reagovat na námitku: „Máte špatné reference“?	88
6.12 Co říct na větu: „Proč vy, když máte podobnou cenu a stejný servis jako vaše konkurence“?	88
6.13 Extra tip: „Svatý grál“ – jak se dostat na schůzku	88
6.14 Věty, které neříkejte	89

7. Příprava na schůzku: social a data research 91

7.1 Důvody, proč se na jednání připravovat	92
7.2 Zdroje přípravy na schůzku	93
7.3 Karta zákazníka	94

8. Vedení schůzky 97

8.1 Fáze obchodního jednání	98
8.2 První fáze schůzky: otvírák	98
8.3 Druhá fáze schůzky: analýza	99
8.4 Třetí fáze schůzky: prezentace	101
8.5 Čtvrtá fáze schůzky: uzavření (<i>closing</i>)	102
8.6 Umíte skutečně naslouchat? Mlčte a zvítězíte	105
8.7 Jedenáct tipů, jak přesvědčit mozek potenciálního zákazníka, aby si vybral právě vás	105
8.8 Proč často slyšíte „ne“ a jak to změnit	109

9. Follow up aneb jdu si pro peníze	117
9.1 Follow up jak ho známe	118
9.2 Moderní follow up: jak na to	119
10. Closing: metody pomáhající k uzavření obchodu	123
10.1. Cenu neprozrazujte hned na začátku jednání	124
10.2 Jednokolový versus dvoukolový model	126
10.3 Closing s využitím moderních aplikací	126
10.4 Signály ke koupi – jak je nepřehlédnout a jak reagovat	127
10.5 Asertivita a sebevědomí obchodníka	131
11. (Ne)zakázané techniky prodeje	133
11.1 (Ne)zakázané techniky pro první kontaktování	134
11.2 (Ne)zakázané techniky pro vedení schůzky	140
11.3 (Ne)zakázané techniky pro closing	148
11.4 (Ne)zakázané techniky pro up-sell	154
12. Schůzka ve dvou: kdy ano a kdy ne	159
12.1 Dva jsou víc než jeden – výhody, nevýhody	160
13. Spolupráce jako obchodní dovednost	161
13.1 Vybírejte si akce i lidi, které chcete oslovit	162
14. Social selling – prodej na sociálních sítích	165
14.1 Social selling – získávejte poptávky bez webové stránky	166
15. Plánování schůzek 4.0: jak získat 20 hodin měsíčně navíc	181
15.1 Domlouvání schůzek a hovorů 1.0	182
15.2 Domlouvání schůzek a hovorů 4.0	182
16. Inside sales: prodej bez osobní schůzky	187
16.1 Inside sales zvyšuje efektivitu obchodního týmu a tím i zisky	188
16.2 Častá limitující přesvědčení	188
16.3 Nástroje a aplikace, bez kterých se neobejdete	189
16.4 Fáze online jednání	190
16.5 Chyby, kterých se při online hovoru vyvarovat	193

17. Jak budovat silnou osobní značku, která prodává za vás	195
17.1 Influencers sales – staňte se značkou firmy	196
18. Datová analytika pro každého	201
18.1 Datová stopa a jak ji využít ve svůj prospěch	202
18.2 Přesná data šetří obchodníkům čas	203
18.3 Nástroje pro sledování	204
19. Sales proces v CRM	207
19.1 Řízení sales procesu díky datům: KPI versus ziskové KPI	208
19.2 Budoucnost obchodování	211
20. Tipy, jak zlepšit výsledky, pokud se vám zrovna nedaří	213
20.1 Nedaří se? Přinášíme rady z praxe	214
20.2 Chyby, které stály Davida Koláře miliony korun ušlého zisku	216
21. Deset tipů, jak se vyhnout studeným kontaktům	219
21.1 Doporučení, jak být v obchodování úspěšnější	220
22. Jak vydělat na tom, že jsou prázdniny	225
22.1 Jak se poprat s prázdninami a reagovat na „letní“ námitky	226
22.2 Vyhněte se zbytečným schůzkám	227
22.3 Sportujete? Přihlaste se na turnaj	228
23. Jak vydělávat peníze i v prosinci	229
23.1 Konkrétní rady, díky kterým můžete vydělávat i v posledním měsíci roku	230
24. Nemám čas! Fenomén, který ničí vaše sny	237
24.1 Času máme všichni stejně	238
24.2 Prokrastinace a jak na ni	238
24.3 Zaměřte se nejprve na aktivity vedoucí k cíli	242
25. Jak skutečně získávat poptávky z networkingu	245
25.1 Zásady efektivního offline networkingu pro obchodníky	246
25.2 Jak si vybudovat vlastní online networking	249

26. Překročte své limity! Jak na výkyvy ve výsledcích	255
26.1 Zaměřte se na příčinu úspěchu	256
26.2 Stanovte si měsíční plán obchodní činnosti a po měsíci ho vyhodnoťte	256
27. Rady Jitky Zoderové pro manažery: devět typů obchodníků a jak s nimi pracovat	259
27.1 První typ: hvězda na první pohled	260
27.2 Druhý typ: lidé, kteří dělají obchod omylem	261
27.3 Třetí typ: lidé, kteří chtějí obchodem vydělat na dluhy nebo životní styl	261
27.4 Čtvrtý typ: správňáci	262
27.5 Pátý typ: střelci	262
27.6 Šestý typ: odborníci	263
27.7 Sedmý typ: úspěšné obchodnice – ženy	263
27.8 Osmý typ: béčka	264
27.9 Devátý typ: vataři	264
27.10 Manažerské desatero úspěchu a bonusová rada	264
28. Co odlišuje úspěšné obchodníky od neúspěšných	267
28.1 Poznejte, do jaké skupiny patříte	268
28.2 Nejúspěšnější se zaměřují na klíčové činnosti	269
28.3 Cesty ke zlepšení	270
29. Retence jako klíč k opakovaným provizím	275
29.1 Retence = rychlé peníze	276
30. Jak vytvořit vlastní produkt a začít prodávat	277
30.1 Vymyslete si produkt, který řeší problém potenciálního zákazníka	278
30.2 Možnosti propagace vytvořeného produktu	279
31. Jak postavit konzultační byznys z nuly	285
31.1 První krok: definujte, proč chcete rozjet konzultační byznys	286
31.2 Druhý krok: zjistěte, jestli váš konzultační byznys může fungovat	287
31.3 Třetí krok: postavení avatara zákazníka a poté definice produktu	288
31.4 Čtvrtý krok: prodejte se	289

32. Růst, škála a diverzifikace – případové studie	291
32.1 První případová studie – právníká kancelář	292
32.2 Druhá případová studie – social media agentura	293
32.3 Třetí případová studie – konzultantka procesů	295
33. Jak se vyhnout kritickým chybám v řízení firmy ve fázi růstu	297
33.1 První chyba: okamžité zvyšování nákladů společnosti	298
33.2 Druhá chyba: nevytváření finančních rezerv	298
33.3 Třetí chyba: cenotvorba a její dopady při růstu	299
33.4 Čtvrtá chyba: rychlý nábor špatných lidí	299
33.5 Pátá chyba: špatná komunikace změn směrem k týmu	300
33.6 Šestá chyba: neadekvátní finanční hodnocení zaměstnanců	301
33.7 Sedmá chyba: včasné nevytváření středního managementu	301
33.8 Osmá chyba: špatná firemní kultura v obchodním týmu	302
34. Bonus: nástroje a software – zbraně moderního obchodníka	305
34.1 Software, který vám pomůže	306
Závěr	309

O autorech



Mgr. Petr Neckář, DiS.

Rodák z Vyškova na Moravě nyní žije v Hradci Králové a v Praze. Jeho specializací je PR a marketingová komunikace, věnuje se psaní článků a publikací, ale také obchodní činnosti.

Vystudoval Vyšší odbornou školu pedagogickou v Litomyšli, kde se v roce 1998 stal diplomovaným specialistou v oboru Pedagogika specifických činností ve volném čase, jeho specializací byla speciální pedagogika. Je také absolventem Univerzity Hradec Králové, kde v rámci studijního programu Mediální a komunikační studia v roce 2005 vystudoval obor Jazyková a literární kultura. V témže programu na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně v roce 2007 pak úspěšně vystudoval obor Marketingová komunikace.

Původem je novinář: začínal v týdeníku *Vyškovské noviny*, následně působil v deníku *Hradecké noviny*. Krátce pracoval jako vychovatel v Dětském diagnostickém ústavu a středisku výchovné péče v Hradci Králové. Od roku 2013 je redaktorem odborného časopisu *Systémy logistiky* a jako Logistics Group Manager ve vydavatelství *ATOZ Marketing Services* od června 2019 zodpovídá za chod logistické skupiny v České republice a na Slovensku.

Od roku 2010 spolupracuje s královéhradeckým hokejovým klubem (nyní je jeho název Mountfield HK). V době účinkování klubu v první lize v něm působil na pozici obchodního a marketingového ředitele, nyní – kdy je klub v extralize – je jeho obchodním manažerem.

V letech 2016–2018 byl tajemníkem Mountfield HK Business Clubu. Od roku 2007 do roku 2014 působil na magistrátu v Hradci Králové jako odborný asistent náměstka primátora, zajišťoval PR gesce náměstka. Na magistrátu založil edici *Radnice*, v jejímž rámci dodnes vycházejí různé publikace (sám je autorem řady z nich).

Mezi Petrovy záliby patří (kromě psaní a obchodování) squash a hra na kytaru.

www.petrneckar.cz



David Kolář

David Kolář pochází z metropole jižních Čech, z Českých Budějovic.

Vystudoval střední školu ekonomickou a do svých devatenácti let hrál extraligu ledního hokeje za tehdejší HC Mountfield České Budějovice. Když zjistil, že hokejová kariéra mu k životnímu naplnění nestačí, vrhl se do řemesla, které zásadně změnilo jeho život. Jako obchodník začal v českobudějovickém rádiu Faktor, následně získal zkušenosti i v korporaci, když působil jako akviziční obchodník pro B2B segment společnosti Telefónica Czech Republic. Již tehdy se prosadil netradičním přístupem k obchodu, kterým se nechal inspirovat ze zahraničí.

V roce 2012 začal objevovat kouzlo spojení dat, online marketingu a obchodu. Začal psát svůj první blog s názvem *obchodni-zastupce.com*, kde popisoval své obchodnické počínání.

Rychle nabitě sebevědomí a vášně pro cestování se poté snažil přetavit ve vlastní podnikání. Založil e-shop s produkty dováženými z Thajska – tento pokus bohužel skončil fiaskem a dluhy. Vrátil se proto pokorně tam, kam patřil: na pozici obchodníka B2B, aby získal ještě více zkušeností.

Následně pokračoval na manažerské pozici v brněnské společnosti zabývající se energetikou, kde si vyzkoušel i nejsyrovější způsob obchodu: D2D (*door to door*, tedy od dveří ke dveřím).

Touha po modernějším způsobu obchodování ho přiměla k tomu, aby se znovu postavil na vlastní nohy. Jeho vizí bylo žít v zahraničí, ale zároveň prodávat českým klientům bez osobní schůzky, pomocí tehdy dostupných online nástrojů.

V roce 2015 vytvořil svůj první lead-generation systém na generování poptávek z internetu. Stal se tak jedním z průkopníků obchodování na dálku.

Díky svým aktivitám se dostal do povědomí české obchodnické komunity Business Animals, kterou založila jeho současná životní partnerka Jitka Zoderová. S Jitkou ve velmi krátké době spojili síly a své vize v moderní obchod a pomocí kanálu *BusinessAnimals.cz* inovovali obchodnické řemeslo v České republice. V roce 2018 se svými společníky dovedli firmu k úspěšnému exitu.

Nyní žije s rodinou na Bali a dále se věnuje inovacím, obchodním systémům, dovednostem a procesům. Vystupuje na konferencích, školí, konzultuje a rozvíjí se svým kolegou a přítelem Davidem Janečkem vzdělávací a komunitní platformu Univerzita obchodu.

www.davidkolar.org



David Janeček

Rodák z Topolné, malé vesničky ve Zlínském kraji, nyní žije v Praze.

Jeho expertizou je sales, obchodní dovednosti a moderní sales proces. David s oblibou tvrdí, že bez nastaveného sales procesu je lepší se na celý sales raději vykašlat. Kde není systém, není

možné měřit úspěšnost, vyhodnocovat úspěchy nebo prohry, ani není možné se každým dnem zlepšovat.

Původně studoval Fakultu aplikované informatiky ve Zlíně, ale po nějaké době zjistil, že IT pro něho není. Rozhodl se tedy hledat štěstí ve Velké Británii, konkrétně ve Skotsku, Londýně a Oxfordu. Začínal od pomocných prací v kuchyni a vypracoval se až na manažera golfového klubu u Oxfordu. Tam si poprvé přičichl k obchodu a začínal pomalu zjišťovat, že právě tento (v Česku ne tak populární) obor bude jeho posláním.

Po návratu z Anglie se vrhl do obchodování, všechno se prakticky musel naučit od začátku. Není tajemstvím, že David zpočátku nepatřil k nejlepším obchodníkům. Nicméně po nějaké době poprvé potkal Jitku Zoderovou a později i Davida Koláře. Právě tento důležitý okamžik určil další směr jeho působení. David Kolář a David Janeček se po krátké době stali nejen kolegy, ale hlavně skvělými (ne-li nejlepšími) kamarády. Brzy začali tušit, že obyčejný sales jim nestačí, a začali proto ukazovat veřejnosti, že být obchodníkem není nic špatného ani složitého. Vznikl pořad *Sales ráno s Davidem a Davidem*, který vedl až k napsání této knihy.

Mezi Davidovy záliby patří golf, fotbal, squash, poker, knihy, muzika a samozřejmě přátelé.

Co o něm možná ale nevíte, je fakt, že stačilo málo a David se do Česka vůbec nevrátil a pravděpodobně by se nadále věnoval golfu v Anglii. Díky své rodině (rodiče Pavel, Miroslava a sestra Pavla), přítelkyni Patricii a Davidu Kolářovi, který je pro něj velkým vzorem, se ale rozhodl vrátit a obchodovat doma: nadsadila ho totiž možnost šířit zde myšlenky o moderních formách obchodování.

www.david-janecek.com

Slovo úvodem

Kniha nejen pro obchodníky a freelancery, která na trhu chyběla.

Naše kniha je výběrem toho nejlepšího z pořadu *Sales ráno s Davidem a Davidem*. Tento výběr jsme rozšířili o spoustu zajímavostí a tipů. Pokud hledáte knihu plnou konkrétních rad pro každodenní obchodní praxi, držíte ji právě v rukou.

Kniha je vhodná pro obchodníky (obchodní zástupce, obchodní manažery, obchodní ředitele), ale i pro **pracovníky HR oddělení a marketingu, freelancery, stejně jako pro ředitele a majitele firem**. Přináší pohled na moderní formy obchodování v 21. století. Ukazuje obchodníkům, jaké nástroje mohou používat, jak mají obchodovat, aby byli ještě úspěšnější. **Kniha nastiňuje konkrétní cesty, jak zvýšit zisky obchodníků i firmy**. Popisuje, jak si každý obchodník může vydělat ještě více.

Kniha krok za krokem ukazuje čtenářům cestu k úspěchu. Nezaměřuje se na obecné definování pojmů, ale na konkrétní příklady z reálné praxe moderního obchodování.

U

UPOZORNĚNÍ:

Všechny postupy a techniky, které jsou v knize popisovány, vycházejí z našich vlastních zkušeností. Nejsme marketéři, ale obchodníci. Techniky na sociálních sítích, které v knize rozebíráme, nejsou marketingové, ale spadají do oboru social selling. Netvoříme marketingové kampaně na zásah ani na získání followerů, ale hlavně k vytvoření obchodních příležitostí a získání relevantních kontaktů k následnému zobchodování.

Sales proces 1.0: objevte nové cesty k zákazníkovi

01

”

Know-how zvyšující efektivitu

Základem prodejního úspěchu je správně nastavený obchodní proces. Neznám člověka, který rád volá lidem, které nezná – tedy na studené kontakty. Uvědomte si ale, že i studené kontakty si můžete vhodně „předehrát“ a potenciální zákazník se bude těšit, až mu zavoláte.

A bude to pro něho prestiž. Věřím, že naše know-how obsažené v této knize, které někteří zčásti znáte z živých vysílání Business Animals na Facebooku, vám pomůže udělat z obchodní práce sexy činnost, která bude bavit obchodníky i zákazníky.

A to vše s cílem maximalizace prodejního úspěchu.

David Janeček



1.1 Odlište se od konkurence

Obchodní (sales) proces je plán obchodní činnosti od vyhledání kontaktu až po uzavření obchodu. Jde o standardizovanou cestu v B2B (*business to business*) nebo B2C (*business to consumer*) obchodování vedoucí k cíli, kterým je prodej. Jednoduše řečeno: jedná se o souhrn aktivit, které obchodník dělá na cestě k uzavření obchodu.

Pro většinu obchodníků je čím dál složitější si domluvit schůzku nebo prodat produkt. Důvod je jednoduchý. Trhy jsou přesycené, potenciální zákazníci mají každý den mnohdy od obchodníků několik hovorů s novou nabídkou. Proto často neumí odfiltrovat nabídky, které jsou pro ně relevantní, a zaujímají odmítavý přístup.

Chcete zvýšit procento své úspěšnosti? **Důležité je správně nastavit obchodní proces**, ve kterém zákazníka šokuji, překvapím a hlavně budu zapamatovatelný.

Tato kniha je plná konkrétních tipů a příkladů, které vám výrazně pomohou na cestě ke zvýšení zisků.

Je potřeba se odlišit od konkurence, ale drtivá většina obchodníků stále obchoduje postaru. Nevyužívají nové moderní metody, jedná se tedy o tzv. **sales proces 1.0**. A jak vypadá „dinosaurí“ sales proces 1.0? Podívejme se na příklad z B2B obchodování.

P

„Dinosaurí“ obchodování v praxi

Obchodníci si často nejprve sami vyhledávají kontakty. Následně do firem telefonují. Buď si domluví termín schůzky (je-li cílem schůzka a nejsou-li přímo odmítnuti), nebo je jim v rámci hovoru řečeno, ať zavolají například za týden nebo za měsíc. Poté tedy opět zavolají a znovu se snaží domluvit si termín schůzky. Když je termín domluven, následuje fáze přípravy na jednání. Málokdy se podaří uzavřít obchod na první schůzce, zástupce firmy mnohdy potřebuje nabídku projednat s dalšími pracovníky. Po jednání (ideálně druhý den) následuje zaslání e-mailu osobě, s níž se sešli, se shrnutím domluveného a se

zasláním sjednané nabídky. Když se zástupce firmy v dohodnutém termínu neozve sám, kontaktuje ho obchodní zástupce s cílem zjistit stanovisko společnosti k dané nabídce, pokouší se obchod dotáhnout do úspěšného konce. Tak vypadá pravěk obchodování. Poznáváte se v tomto systému?



- Cesta k zákazníkovi, jak ji známe od počátku obchodování v Česku. V dnešní době sociálních sítí a dat je již neefektivní. Její nevýhody: dlouhodobě klesající úspěšnost v čase a vzrůstající cena za akvizici zákazníka. Obchodníci už takto velmi často nechtějí obchodovat.

Podobným způsobem se obchodovalo už v minulém století a v drtivé většině firem v České republice a na Slovensku se tento proces více či méně úspěšně využívá dodnes. Ale pozor: může fungovat a jistě funguje. Není to špatný proces. My vám ale ukážeme, jak ho podstatně zefektivnit díky moderním nástrojům a postupům, které obchodníkům otevrou nové možnosti.

Cesta k **sales procesu 4.0** je totiž jednoduchá, když víte, jak na to. Netrvá dlouho. Stačí si jen osvojit několik základních věcí, s nimiž vás dále seznámíme. Mnohé firmy obrátově rostou i díky sales procesu 1.0, což je perfektní. Stačí ale upravit v jeho rámci několik činností – a může to mít vliv na maximalizaci úspěchu. Může dojít k rapidnímu nárůstu zajímavých zakázek. Leckdy ve stávajícím procesu stačí změnit jen drobnost. **Většinou stačí díky technologiím upravit způsob**