

OREN KLAFF

PRODEJTE TO!

PRŮKOPNICKÁ METODA
PRO PREZENTACI, PŘESVĚDČOVÁNÍ
A SKVĚLÝ OBCHOD

OREN KLAFF

PRODEJTE TO!

Inovativní metoda,
**jak přesvědčivě prezentovat
a úspěšně uzavřít obchod**

Original edition copyright © 2011 by Oren Klaff.
All rights reserved.

*Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Překlad © Štěpánka Collins, 2018
Obálka © Jiří Miřovský – ARBE, 2018
© DOBROVSKÝ s.r.o., 2018

ISBN 978-80-7585-818-4 (pdf)

OREN KLAFF

PRODEJTE TO!

Inovativní metoda,
**jak přesvědčivě prezentovat
a úspěšně uzavřít obchod**

Přeložila Štěpánka Collins



Záměrem této publikace je přinést přesné a směrodatné informace vážící se k tématu, o kterém pojednává. Její prodej je uskutečňován s vědomím, že se ani autor, ani vydavatel nezabývají poskytováním právních, účetních či jakýchkoliv jiných odborných služeb. Pokud je třeba vyžádat si právní radu či jinou odbornou asistenci, měly by být vyhledány u kompetentních profesionálů.

- Citace z *Declaration of Principles společně přijaté Committee of the American Bar Association a Committee of Publishers and Associations*

Tato kniha pojednává o skutečných událostech. Některá jména a místa byla na přání dotyčných osob změněna, s ohledem na povahu transakcí realizovaných v privátním bankovníctví.

Věnováno mému tátovi za to,

že mě správně nasměroval.

METODA

Následuje shrnutí mé „velké myšlenky“ v 81 slovech: Existuje zásadní rozdíl ve způsobu, jakým něco prodáváme, a způsobu, jakým je to protistranou přijímáno. Když při prezentaci dojde k rozhodujícímu momentu a je v konečném důsledku zapotřebí, abychom byli maximálně přesvědčiví, v devíti případech z deseti selháváme. Naše klíčová sdělení mají jen překvapivě mizernou šanci prorazit.

Bude pro vás velmi užitečné vědět, v čem tento rozdíl spočívá, abyste se přes jeho úskalí mohli úspěšně přenést, dokázali uzavřít obchod a mohli z něho profitovat. Tato kniha vám vysvětlí, jak na to.

Nikdo mi to nedal

Obchodováním se živím. Mojí prací fundraisera je získávat kapitál pro podniky, které rychle expandují anebo chtějí být veřejně obchodovány na burze. Jsem v tom úspěšný. Když firmy potřebují peníze, seženu jim je. Už jsem takto získal miliony dolarů pro společnosti, jako jsou Marriot, Hershey's, Citigroup a mnoho dalších známých značek. Ve svém oboru jedu v současné době rychlostí přibližně dva miliony dolarů týdně.

Na první pohled vypadá můj úspěch jednoduše: movitým investorům přináším výnosné obchody, do kterých jsou zapojeny banky na Wall Street. To však dělají i jiní obchodníci.

Přesto se mi oproti nim daří získat mnohem více finančních prostředků. Všichni totiž soupeří na jednom trhu. Věnují se stejným obchodním případům. Prezентují stejný druh informací a čísel. Výsledky ale dokazují, že jsem jednoznačně jedním z nejlepších. Rozdíl nespočívá ve štěstí. Není to o výjimečném daru nebo talentu. Ve skutečnosti jsem ani původně nebyl obchodník. To, čím se odlišuji, je dobrá metoda.

Jak se ukazuje, prodejní schopnosti jsou ten druh obchodních dovedností, jež dost zásadně závisí na metodě, kterou používáte, nikoliv na tom, jak moc se snažíte. Dobrá metoda – dobré peníze. Lepší metoda – lepší peníze. Totéž platí i pro vás. Čím lepší budete v obhajobě vaší pozice, tím úspěšnějšími se stanete. Možná že chcete prodat nějaký nápad investorovi, přesvědčit klienta, aby si mezi ostatními zvolil právě vás, či třeba vysvětlit svému šéfovi, proč si zasloužíte lepší mzdu. S využitím pěti metod popsanych v této knize vám pomůžu toho dosáhnout.

Prezentace pro ředitele zeměkoule

Za ty roky jsem prezentoval a úspěšně uzavřel obchod s mnohými ikonami podnikatelského prostředí současné doby, včetně zakládajících členů Yahoo!, Google a Qualcomm. Ale příběh, který s vámi chci sdílet, nelze vyprávět bez toho, aniž bych vám popsal den, kdy jsem šel nabízet své služby člověku, jehož by Tom Wolf nazval „ředitelem zeměkoule“.

„Jonathan“ (nikdy Johnny, či dokonce John) je investičním bankéřem a sedí na neuvěřitelné hromadě kapitálu. Ročně bývá osloven se šesti až osmi sty investičními nabídkami, to v přepočtu znamená tři až čtyři za den. Rozhodnutí o multimilionových investicích dělá velmi často na základě informací, které získá jen z několika e-mailů, jež přijdou do jeho BlackBerry.

Jako mistrný obchodník je tenhle chlap – a nemám v žádném případě v úmyslu prozradit vám jeho jméno – připraven

se okamžitě začít s kýmkoliv soudit – o tom totiž tenhle byznys ve skutečnosti je.

O Jonathanovi byste měli vědět tři věci. Zaprvé, je to matematický génius, který dokáže vypočítat přesné křivky výnosů z hlavy. Nepotřebuje k tomu žádné excelové tabulky. Je schopen cokoliv, co mu nabízíte, hned zanalyzovat. Zadruhé, v životě mu rukama prošlo více než deset tisíc nabídek, takže dokáže detekovat jakoukoliv chybu či nesmysl, i kdyby byly sebedovedněji zamaskované. Zatřetí, jeho projev je drsný, avšak zároveň vtipný a charismatický. Konečný závěr: když on nabízí něco vám, *jeho* šance jsou veliké. Když vy nabízíte něco jemu, ty *vaše* jsou nevalné.

Ale pokud chcete být v branži venture kapitálu (*tzv. rizikový a rozvojový kapitál sloužící k financování inovačních projektů a počátečního rozvoje společnosti, pozn. překl.*) brání vážně, musíte s ním uzavřít alespoň jeden obchod. A tak, když jsem před lety pracoval na získání kapitálu pro jednu softwarovou firmu, oslovil jsem s nabídkou i Jonathana a jeho investiční tým. Vzhledem k jeho pověsti jsem si byl jistý, že pokud ho získám na svou stranu, bude pro mě mnohem snazší získat prostředky i od dalších investorů, kteří byli na vážkách. Řekli by si: „Hele, když se tomu upsal Jonathan, jdu do toho taky.“ Jenomže Jonathan znal svou cenu a rovněž sílu svého příslibu, čili nebyl ochoten mě nechat vyhrát jen tak.

Postupně mi průběh prezentace ztěžoval. Možná jen pro své vlastní pobavení. Možná že měl zrovna špatný den. Ale jedno mi bylo zřejmé: chtěl převzít a udržet kontrolu nad celou mou prezentací. Zpočátku jsem si to vůbec neuvědomoval, a tak jsem začal, ostatně stejně jako vždy, *zarámováním* (rámce vytváří kontext a význam, a jak později uvidíme, jedinec, který ovládne rámec, se stává pánem situace). Jasně jsem stanovil, o čem budu a naopak o čem nebudu hovořit, načež se Jonathan hned vzápětí začal chovat vzdorovitě. Toto nazývám *odrámováním*, což znamená přesně to, co to dává tušit.

Řekl jsem například: „V příštím roce očekáváme výnosy ve výši 10 milionů dolarů.“ Hned mě přerušil a změnil rámec následovně: „Koho zajímají vaše odhady výnosů vycucané z prstu. Řekněte mi, jaké budete mít *náklady*.“

O minutu později mu vysvětluji: „Naší tajnou ingrediencí je taková a taková technologie.“

A on na to: „Ne, to není žádná tajná ingredience. To je jen obyčejná přísada.“

Věděl jsem, že nejlepší bude na jeho komentáře nereagovat. Nenechal jsem se odradit.

„Naším největším zákazníkem je společnost z žebříčku Fortune 50.“

Přerušil mě: „Podívejte, za devět minut odsud odcházím, takže – mohl byste jít přímo k věci?“

Neskutečně mi celou moji prezentaci boural. Asi si umíte představit, jak náročné pro mne bylo soustředit se na použití všech správných technik: *stanovit rámec, odvyprávět příběh, upoutat zájem, nabídnout výhru, zaháčekovat se a získat obchod*.

Souhrnně je všechny dohromady nazývám metoda STRONG (brzy se o ní dozvíte).

Po dvanácti minutách od zahájení naší schůzky bylo jasné, že to, od čeho jsem si sliboval, že bude mou nejlepší prezentací, vykazovalo veškeré znaky té nejslabší prezentace.

Představte si sami sebe v mé situaci. Během dvanácti minut je vám řečeno, že vaše tajná ingredience je jen běžnou přísadou. Je vám řečeno, že jste si odhady vycucali z prstu. A že máte jen devět minut na to, abyste se konečně dostali k podstatě nabídky.

Byl jsem postaven před *dilema prezentátora*: můžete mít o předmětu své nabídky neskutečnou znalost. Můžete co nejvýstižněji podtrhnout nejdůležitější body nabídky, dokonce i hodně zapáleně. Můžete být dokonale připraveni. To vše můžete udělat tak dobře, jak jen to lze – a přesto všechno nemusíte být přesvědčiví. Protože zásady prodeje nejsou o pro-

cesu. Je to o získání a udržení pozornosti. Což znamená, že potřebujete ovládnout *pole kontroly nad rámcem*, ovládnout emoce *upoutáním pozornosti* a relativně rychle se dostat k *zaháčkování*. Detaily vám vzápětí prozradím.

Tváří v tvář Jonathanovu přerušování jsem se na tyto kroky rozpomněl. Pak jsem ztěžka polkl a doufal, že moje nervozita není vidět. Vrátil jsem se ke své nabídce a koncentroval se na svoje tři hlavní cíle. Byl jsem odhodlaný. Když on odrámoval, já přerámoval. Když působil nezaujatě, vnesl jsem do své prezentace *upoutání pozornosti* (jedná se o krátkou, ale provokativní informaci, která u druhé strany vyvolává zvědavost): „Mimochodem, quarterback z NFL s námi také investuje.“ Až jsem ho konečně dovedl až k *háčku*, okamžiku prezentace, kdy své posluchače zapojíte po emoční stránce. Místo abyste je krmili dalšími a dalšími informacemi, začnou si o ně říkat sami. Na háčku se posune jejich zájem od zvědavosti k aktivnímu zapojení, angažovanosti a oddanosti.

Po dvaceti jedna minutách jsem svou prezentaci dokončil. Byl jsem si jist, že Jonathan mou nabídku přijme. Mírně se nahnul dopředu a zašeptal: „Odložme tuto nabídku na chvíli stranou. Co to mělo sakra znamenat? Takhle neumí prodávat nikdo, jenom já.“

Snažil jsem se neprojevat žádné emoce a odpověděl mu: „To byla ukázka z *neurofinancování*, přístupu kombinujícího poznatky neurovědy – jak lidský mozek funguje – a ekonomie. Trochu jsem to ještě vylepšil a rozdělil do pěti kroků.“ (Metoda, kterou jsem zmínil výše.)

Ačkoliv je Jonathanovo IQ na úrovni Menzy, koncepty jako neurověda ho moc nezajímají. On – a možná stejně tak i vy – byl vždy přesvědčen, že schopnost prodat je záležitostí přirozeného talentu. Ale to, co mě během těch jednadvaceti minut viděl dělat, zcela změnilo jeho názor. Bylo zřejmé, že moje přesvědčivá prezentace byla naučená dovednost, nikoliv nadání jako v jeho případě.

„Tohle dokážete pokaždé?“ zeptal se.

„Ano,“ odpověděl jsem. „Moje metoda je založena na výzkumu, jak je mozek schopen přijímat nové informace. Díky tomu se mi daří získávat hodně finančních prostředků.“

Jonathan je při své práci zvyklý slyšet velmi silná tvrzení. Když někdo vyslechne tři až čtyři prezentace denně, jeho „detektor na bláboly“ je dokonale vytuněný. Takže se zeptal: „Kolik hodin už jste na tomhle vašem neuro-jak-se-to-jmenuje odpracoval?“

Byl si jistý, že se mu dostane odpovědi okolo dvaceti hodin. Maximálně padesáti.

Dost jsem ho šokoval, když jsem řekl: „Něco přes deset tisíc hodin.“

Podíval se na mě s jízlivým úšklebkem. Odhodil veškerou přetvářku a řekl: „Chci vás do svého týmu. Pojdte pracovat pro mě a vyděláte si spoustu peněz.“

V životě se mi nemohlo dostat většího komplimentu. Nejenže mi Jonathan, který zářil z obálek všech možných časopisů, nabídl partnerství, ale složil mi ještě podstatnější poklonu: důkaz, že moje metoda funguje i v situacích, kdy jsou sázky pěkně vysoko.

Odmítl jsem. Měl pověst člověka, se kterým je velmi těžké spolupracovat, a za to mi žádné peníze nestojí. Jeho reakce mě však utvrdila v tom, abych usiloval o podíl v investiční společnosti. Nakonec jsem si vybral Geysler Holding v Beverly Hills, nejziskovější investiční společnost zaměřenou na venture investice, o níž jste pravděpodobně nikdy neslyšeli. Ačkoliv ekonomika zpomalila (a později úplně zamrzla), napomohl jsem Geysler v průběhu následujících čtyř let k růstu z jednoho sta na čtyři sta milionů dolarů. Způsob, jakým jsem to udělal, vám může posloužit jako vzor pro váš budoucí úspěch. Uvidíte, že je možné mou metodu používat pro jakoukoliv prezentaci, zvláště když potřebujete být opravdu přesvědčiví. To, co funguje mně, bude

fungovat i vám – bez ohledu na to, čím se živíte a v jakém odvětví se pohybujete.

Potřeba nové metody

Dnes je ta nejvhodnější doba naučit se prodávat efektivně. Finanční zdroje jsou omezené. Konkurence je mnohem agresivnější. Když máte dobrý den, vaši zákazníci jsou v průběhu jednání vyrušováni nanejvýš esemeskami, e-maily a telefonáty. Když máte den špatný, je zcela nemožné je vůbec zastihnout. Pokud jste v byznysu déle než deset minut, už jste určitě sami přišli na zásadní věc: čím více jste schopni upoutat něčí pozornost, tím spíše bude tato osoba ochotna jít s vámi do rizika.

Co je to ale vůbec za radu? Říci někomu „udržte si pozornost cílové skupiny“ je stejné jako poradit někomu, kdo se učí hrát tenis, „trefte se do míčku a odpalte ho s horní rotací“. *To ví přece každý!* Ale to, co neví, je, jak to udělat. Vyplatí se vám to zjistit. Jestli je prodej čehokoliv součástí vaší práce – prodej produktu, služby, nápadu, což v podstatě každý z nás v určitém okamžiku dělá, pak už víte, jak vám dobrá prezentace může zajistit souhlas k uzavření obchodu, a také víte, jak to může špatná prezentace fatálně pokazit. Také už rozumíte tomu, jak náročné je něco prezentovat skeptickému obecenstvu, které vám sotva věnuje minutu pozornosti a vzápětí už vyřizuje neodkladné telefonní hovory.

Tímto si nicméně prochází každý z nás, protože pokud chceme něco získat, musíme to nejprve umět někomu prodat. Ačkoliv většina z nás tráví prezentováním méně než jedno procento svého času, kvalitní prezentace může být nejdůležitějším krokem v prodeji. Když musíme získat financování, prodat komplikovaný nápad nebo chceme být povýšeni, je zkrátka zapotřebí prezentovat. A v tom většinou selháváme.

Jedním z důvodů je, že my sami jsme si tím nejhorším koučem. O předmětu našeho prodeje toho víme až příliš

mnoho, než abychom byli schopni porozumět tomu, jak jej bude v průběhu naší prezentace vnímat někdo jiný, a tak máme většinou sklony cílovou skupinu či osobu zahlcovat informacemi. (Tím se budeme zabývat v kapitole 4.) Nejčastějším důvodem neúspěchu však nebývá to, že bychom udělali nějakou chybu. Na následujících stránkách se dozvíte, že důvodem, proč se nám nedaří uspět, je evoluční nedostatek v lidském mozku – jakýsi „error“ v rozvodech našeho hardwaru –, jemuž musíme porozumět a naučit se s ním pracovat, pokud kdy máme úspěšně prezentovat a prodávat.

Práce s krokodýlím mozkiem

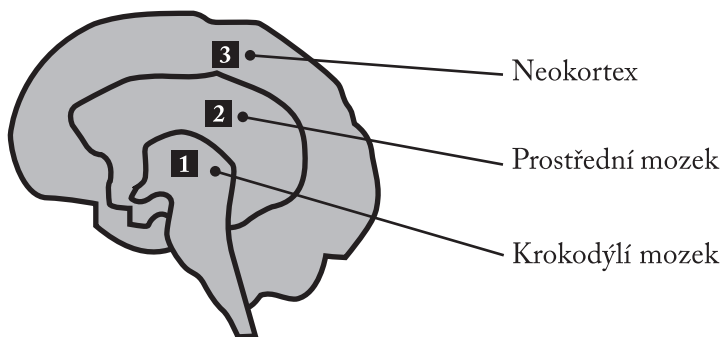
Stručný popis historie, jak se vyvíjel lidský mozek, vám objasní:

1. Jak k tomuto erroru došlo.
2. Proč je prodej čokoliv mnohem komplikovanější záležitostí, než jsme se zpočátku domnívali.
3. Proč se všechny dovednosti vyššího řádu, jako je fyzika, matematika, medicína či prodej, musíme nejprve naučit.

Tři základní části mozku jsou ilustrovány na obrázku 1.1.

Nejprve si uděláme exkurzi do historie. Nedávné zásadní objevy neurovědy poukazují na to, že se náš mozek vyvíjel ve třech samostatných stadiích. Nejprve tu byl starý mozek neboli „krokodýlí mozek“. Ten může za výchozí filtrování všech vstupních informací, generuje zásadní reakce typu boj-nebo-útek a také produkuje silné základní emoce. Ale jakmile se dostaneme k procesu rozhodování, schopnost krokodýlího mozku v uvažování je..., řekněme, primitivní. Jednoduše nemá dostatek kapacity a většina toho, co dělá, je primárně orientována na funkce, které mají za úkol nás udržovat při životě. Když se budu odvolávat na krokodýlí mozek, budu se zároveň odvolávat na tuto úroveň myšlení.

Prostřední mozek, který se vyvinul v dalším stadiu, určuje význam věcí a sociálních situací. A konečně, šedá kůra mozková, *neokortex*, jež se vyvinula společně se schopností jedince řešit problémy, je schopna zabývat se komplexními otázkami a s pomocí rozumu vytvářet odezvu.



Obrázek č. 1.1 Tři části mozku

Přerušení spojení mezi vysílačem a přijímačem

Od molekulárního biologa Craiga Smuckera jsem se dozvěděl, že když něco prodáváme – myšlenku, produkt, nabídku či cokoliv jiného –, v tu chvíli pracuje nejvyšší úroveň našeho mozku, neokortex. Je to právě šedá kůra mozková, která formuje naše myšlenky, převádí je do jazyka a prezentuje je. Jedná se o vcelku intuitivní záležitost.

Tři mozky pracující nezávisle i dohromady

Vlastně se dá vytušit, jak tyto tři části našeho mozku fungují. Každá odděleně.

Když jdete po ulici směrem ke svému autu a cestou vás překvapí nějaký výkřik, vaše prvotní reakce bude založena na reflexech a určité dávce strachu. V tu chvíli je zapojen starý krokodýlí mozek zaměřený na přežití.

Následně se budete snažit vyložit si význam situace tak, že identifikujete osobu, od které křik pochází, a zařadíte si ji do sociálního kontextu. V tu chvíli se váš prostřední mozek snaží vyhodnotit, zda se jedná o nějakého přátelského kolegu, našťavaného řidiče, který nemůže zaparkovat, anebo něco horšího.

Závěrem celou situaci zpracujete v šedé kůře mozkové, části mozku zaměřené na řešení problémů, která situaci vyhodnotí: „Je to v pohodě. Někjaký chlápek tu jen huláká na kamaráda na druhé straně ulice.“

Náš myšlenkový proces přesně kopíruje náš vývoj. Nejprve přežití. Pak sociální vztahy. Nakonec řešení problémů.

Prodej pak v podstatě znamená vysvětlování abstraktních konceptů, a tak mě vlastně ani nijak nepřekvapilo, že jsou takové myšlenky formovány v nejmladší části mozku zaměřené na řešení problémů.

A přesně tady se moje uvažování nad prodáváním – a možná i to vaše – dostalo do slepé uličky. Předpokládal jsem, že pokud je centrum mých schopností tvořit myšlenky umístěno v neokortexu (jako že je), stejně tak tam bude uloženo i přijímací centrum cílové skupiny, která poslouchá, co v průběhu prezentace řeknu.

Jenomže není.

Sdělení, která jsou vytvořena a vyslána z nejmladší vrstvy mozku, jsou přijímána a zpracovávána přijímačem v krokodýlím mozku.

Možná o celé věci uvažujete tak, jak jsem o ní přemýšlel i já před deseti lety. Tehdy jsem zastával myšlenku, že „mozek funguje jako počítač“. Jako když vám počítačem pošlu excelovou tabulku, vy ji otevřete a přečtete si ji v excelu. Byl jsem přesvědčen, že přesně tak funguje i mozek. Když vytvořím sdělení ve své chytré šedé kůře mozkové a „pošlu“ vám je (tím, že vám jej řeknu), domníval jsem se, že vy toto sdělení budete otvírat ve své šedé kůře mozkové.

Jenomže žádná prezentace ani sdělení nedorazí do logického centra druhé osoby, aniž by nejprve neprošla skrz filtry systému

krokodýlího mozku zaměřeného na přežití. A jelikož jsme se vyvinuli právě tímto způsobem, tyto filtry pak z prezentace dělají extrémně složitou záležitost.

Takže místo aby komunikace s mými obchodními partnery plynula hladce, mé nejlepší nápady byly odpáleny jejich krokodýlími mozky a vracejí se mi ve smečích přímo do obličeje ve formě námitek, rušivého chování a nezájmu.

Jsou-li vaše prezentace nakonec úspěšné, znamená to, že se vaše sdělení proboxovala dlouhou cestou až do neokortexu posluchače. A bezesporu ještě předtím, než je vaše protistrana vůbec připravena říct „Ano, tento obchod s vámi uzavřeme.“, zpracovává informace v nejvyšším logickém centru svého mozku. Což není totéž místo, ve kterém v první chvíli dešifruje vše, co jí říkáte.

Vysvětlím to ještě detailněji. Ačkoliv jsme ve srovnání s ostatními živočichy útlocitný, slabý a pomalý druh, přežili jsme miliony let jen díky tomu, že jsme na vše ve svém okolí pohlíželi jako na potenciální nebezpečí. A protože jen velmi málo situací, kterým jsme čelili, bylo skutečně bezpečných, naučili jsme se chybovat za extrémní obezřetnosti. Takto to (na nevědomé úrovni) pokračuje až do současnosti, kdykoliv se setkáme s něčím novým. Děje se to i tehdy, když se jako posluchači účastníme nějaké prezentace, když nás prezentátor přesvědčuje, abychom se nějak rozhodli nebo něco udělali.

Proto jsme prakticky předurčeni k tomu, abychom byli neúspěšní v prodeji. Může za to náš mozek a způsob, jakým se vyvíjel.

Fakt, že nápad, který prodáváte, vzešel z šedé kůry mozkové, zatímco je přijímán krokodýlím mozkem druhé strany, je dost zásadní problém.

To je ten zádrhel, o němž jsme mluvili už dříve. Mezera mezi spodním a horním mozkem nespočívá jen ve vzdálenosti dvou palců, která je fyzicky dělí. Tato mezera musí být

poměřována miliony let. Konkrétně pěti miliony let, přesně tolik totiž trvalo šedé kůře mozkové, než se vyvinula. Proč? Protože zatímco vy mluvíte o „potenciálním zisku“, „projektové synergii“, „návratnosti investice“ a „proč bychom se nyní měli přesunout k dalšímu bodu“ – koncepty, se kterými váš svrchní mozek pracuje s lehkostí –, mozek osoby sedící na druhé straně stolu na žádnou z těchto vysoce vyvinutých a relativně komplikovaných myšlenek nereaguje. Reaguje přesně tak, jak reagovat má. Pokouší se určit, zda informace, která k němu přichází, představuje hrozbu pro přežití, a pokud ne, zda může být ignorována bez jakýchkoliv důsledků.

Krokodýlí mozek v akci

Když prodáváte svůj nápad, krokodýlí mozek osoby sedící proti vám „nenaslouchá“ a nepřemýšlí: „Hmm, je to dobrý obchod, nebo ne?“ Jeho reakce na vaši prezentaci probíhá v podstatě následovně: „Nejedná se o stav nouze, jak bych tedy tuto informaci mohl ignorovat, anebo jí věnovat jen nezbytné množství času?“

Tento filtrovací systém krokodýlího mozku má velmi krátkozraké vidění světa. Vše, co není vyhodnoceno jako krize, dostává příznak „spam“.

Kdybychom měli možnost prozkoumat filtrovací instrukce krokodýlího mozku, vypadaly by asi nějak následovně:

1. Pokud nehrozí nebezpečí, ignoruj to.
2. Pokud to není nové a vzrušující, ignoruj to.
3. Pokud to nové je, co nejrychleji to shrň a zapomeň na všechny detaily.

A nakonec následuje tato konkrétní instrukce:

4. Nevysílej nahoru do šedé kůry mozkové žádný impuls k řešení problému. Jedině snad v okamžiku, kdy nastane situace, která je zcela nečekaná a mimořádná.

Toto jsou základní provozní směrnice a procesy lidského mozku. Už se není čemu divit, že je prodávání tak obtížné, že?

Po počátečním filtrování se některé části vašeho sdělení určitě rychle přesunou přes prostřední mozek až do neokortexu – jinak by všechna obchodní jednání byla zbytečná –, ale škody na vašem sdělení a předmětu vaší prezentace již byly napáchány.

Zaprvé, v kontextu limitované schopnosti se soustředit a omezené kapacity krokodýlího mozku je okolo devadesáti procent informací vyřazeno ještě předtím, než bylo vůbec postoupeno do prostředního mozku a odtud až do neokortexu. Krokodýlí mozek prostě neumí dobře zpracovat detaily a dál předává pouze zásadní a jasné části konkrétní myšlenky.

Zadruhé, pokud vaše sdělení není prezentováno způsobem, jenž by krokodýlí mozek vnímal jako něco nového a vzrušujícího, pak bude toto sdělení ignorováno.

Zatřetí, pokud je vaše prezentace příliš komplikovaná – pokud obsahuje abstraktní slova a postrádá jakékoliv vizuální podněty –, pak je vnímána jako hrozba. Ne ve smyslu, že by se protistrana obávala, že ji vaše prezentace ohrožuje na životě. Jde o to, že bez podnětů a kontextu krokodýlí mozek vaši prezentaci vyhodnocuje jako něco, co absorbuje ohromné množství mozkové energie vynaložené na její porozumění. To se pak stává dost zásadní hrozbou, protože v krokodýlím mozku nastává stav nedostatku energie pro potřebu přežít, pro problémy každodenního života, možné pracovní problémy plus cokoli nejasného, co po tomto mozku chcete, aby udělal.

Když je krokodýlí mozek s takovou situací konfrontován, aktivuje se v něm elektrický jistič. Výsledek? Na vaše potenciálně ohrožující sdělení (vaši prezentaci) se naváže neurotoxin (*druh jedu, který některé organismy využívají k obraně nebo útoku, pozn. překl.*). Představte si to, jako když FedEx

přihradí k zásilce sledovací číslo, které vaše sdělení nasměruje ke zpracování do *amygdaly* (*amygdala hraje roli ve formování a uchovávání paměťových stop spojených s emočními prožitky, pozn. překl.*) a tam je zneškodní.

Pokud v mozku existuje nějaké místo, kde nechcete, aby vaše prezentace skončila, je jím právě amygdala. Je to systém mozkových obvodů spojených se strachem. Amygdala sdělení přetaví do fyzických projevů, jako je zvýšený srdeční tep, pocení, zrychlené dýchání a nárůst nervozity. Ty pak v posluchači vyprodukují pocit, jenž způsobuje, že chce před vaší prezentací uprchnout.

Prezentace jsou vysílány z novodobé a inteligentní části mozku: z neokortexu. Jsou však přijímány částí mozku, která je pět milionů let stará (ale o poznání méně bystrá). A to je problém, jemuž čelíme, kdykoliv něco prezentujeme.

Toto je ta část našeho hardwaru, která nám umožnila přežít. Když vás bude honit lev, nebude muset vyslat tuto informaci do neokortexu, čímž by promarnil spoustu času na řešení problému. Místo toho se sepne amygdala, konkrétně jistič *nebezpečí*, a zalarmuje celý zbytek mozku, aby začal vyplavovat chemické a elektrické signály *Utíkej!*, a to ještě předtím, než vůbec dostanete šanci myslet. Ačkoliv již poměrně dlouho nežijeme v divočině, náš mozek takto zůstává zapojen i nadále.

Vše, co bylo objeveno v nedávných výzkumech, směřuje k následujícímu shrnutí:

Devět z deseti sdělení, které vstoupí do krokodýlího mozku – a mějme na paměti, že každá jednotlivá prezentace začíná procesováním v krokodýlím mozku –, končí zakódováno.

- Nuda: ignoruj to.
- Nebezpečí: bojuj/uteč.

- **Komplikované:** radikálně to vyhodnot' (v takovém procesu neustále probíhají ztráty dat) a posuň to v podstatně zkrácené formě dál.

Po mnoho let jsme v těchto intencích uvažovali nesprávně. Nyní je čas na nový přístup k prodávání.

Pravidla zapojení

Následující dvě otázky bychom si měli položit bezprostředně po každé prezentaci:

1. Dotáhl jsem svou prezentaci do konce?
2. Bylo moje sdělení přijato správně?

Obecně očekáváme, že naše publikum bude dělat to, co chceme, pokud mu dokážeme, že náš nápad je dobrý, když se při prezentaci nebudeme zdrhávat a když mu demonstrujeme naši podmanivou osobnost. Ukazuje se, že takto to ale nefunguje. Zásadně důležité je ujistit se, že vaše sdělení splní dva cíle: zaprvé, nechcete, aby spustilo alarm strachu. A zadruhé, je potřeba mít jistotu, že vaše sdělení bude rozpoznáno jako něco pozitivního, neočekávaného a neobvyklého – jako příjemná novinka.

Zvládnout obejít alarm strachu může být neobyčejně obtížné. Vnášet do sdělení originalitu může, ale také nemusí být zrovna jednoduché. Ale je to jediná cesta, jak má vaše prezentace vůbec nějakou šanci prorazit, protože krokodýlí mozek požaduje informace určitým způsobem – jednoduše, jasně a k tomu všemu ještě neohrožující, poutavou a neotřelou formou. Právě takto je zapotřebí komunikovat, jinak se vám nikdy nepodaří své posluchače zaujmout a získat jejich pozornost.

Krokodýlí mozek je vybíravý, a zároveň je to takový kognitivní skrbílik, jehož primárním zájmem je přežít. V podstatě se mu moc nechce pracovat, a pokud je nucen k výkonu, vyžaduje vysokou míru péče. Potřebuje konkrétní důka-

zy – prezentované zjednodušeně a černobíle –, aby mohl dojít k rozhodnutí. Méně důležité body jsou pod jeho rozlišovací schopnosti. Ano, mluvíme o mozku, na který svou prezentaci cílíte.

Jako řídicí vstupní brána k mysli nemá krokodýlí mozek moc času věnovat se novým projektům. Zastřešuje zásadní, komplexní provoz (zabývá se přežitím) a je nerad obtěžován detaily a nuancemi. Má rád jasně vysvětlená fakta. Chce se rozhodovat pouze mezi dvěma jasně vysvětlenými možnostmi. A vyžaduje, abyste se dobrali meritě věci hodně rychle. U powerpointových prezentací většinou usíná a potřebuje shrnutí klíčových bodů, aby vám vůbec věnoval svou pozornost.

Při některých nových projektech, jež mu prezentujete, se umí nabudit a umí je schválit. V opačném případě se vzdává, upouští od přemýšlení a posouvá se k dalším záležitostem.

Krutá, ale skutečná realita je, že responsivní zdroj vaší cílové skupiny, krokodýlí mozek:

- Vás bude ignorovat, jak jen to bude možné.
- Soustředí se výhradně na svou potřebu volit mezi dvěma velmi rozdílnými a kvalitně diferenciovanými možnostmi.
- Bude se projevovat emotivně, ve smyslu toho, co vidí a slyší, přičemž většinu času bude jeho emoční reakcí strach.
- Soustředí se na „tady a teď“ s velmi krátkým časovým intervalem pozornosti, ve kterém bude dychtit po novinkách.
- V souladu s potřebou konkrétních faktických informací bude vyhledávat ověřené důkazy. Nemá rád abstraktní koncepty.

Když jsem se těmto zákonitostem zaujetí pozornosti krokodýlího mozku učil, prožil jsem svůj „aha moment“. Pochopil jsem dvě velmi zásadní věci: zaprvé, konečně jsem *pochopil* fundamentální problém, kterému čelíme, když prezentujeme. Operujeme naším vysoce vyvinutým neokortexem, jenž oplývá mnoha detaily a abstraktními koncepty, a snažíme se jimi působit na krokodýlí mozek, který se však téměř čehokoliv z toho děsí. Navíc potřebuje velmi jednoduché, jasné, přímé a neohrožující myšlenky, aby se dokázal rozhodnout v náš prospěch. Zadrugé jsem si uvědomil, že když moje prezentace plynuly hladce a bez problému, nevědomě jsem se držel pěti pravidel, která jsou vyjmenovaná výše. Umožnil jsem, aby se krokodýlí mozek cítil v bezpečí. Krmil jsem ho jasnými, vizuálně založenými a neutřelými informacemi. A nenutil jsem ho tvrdě pracovat. A také jsem pochopil, že když jsem se těchto pravidel pro jeho zapojení nedržel, většinou jsem ve své prezentaci selhal.

Proč jsou tato pravidla při prodávání tak důležitá? Někdy být nemusí. Když například nabízíte mobilní telefon Google Android, 3D televizi či koupíte Ferrari, mozek je doslova zaplaven dopaminem, chemickou látkou, která do vašeho mozku vysílá pocity rozkoše a odměny, díky němuž bude jakákoliv prezentace fungovat. Ale jelikož ne vždy disponujeme produkty, které jsou tak sexy a tak neodolatelné, je potřeba, abyste věnovali pozornost pravidlům a tomu, jak krokodýlí mozek funguje. Jak na to, je poselstvím této knihy.

Co dál

Po mém „aha momentu“ se mi vyjasnilo, že musím vyplnit mezeru mezi tím, jak neokortex a krokodýlí mozek nahlízejí na svět. Přesněji řečeno, pokud jsem chtěl, aby moje prezentace byly úspěšné, potřeboval jsem najít způsob, jak přeložit všechny ty komplexní nápady pocházející z mé šedé kůry mozkové a přednést je tak, aby je krokodýlí mozek druhé osoby byl schopen jednoduše přijmout a věnovat jim pozornost.

Stálo mne to nesčetné množství pokusů, než jsem přišel s návodem, který funguje. A tento postup vás teď naučím.

Jak uvidíte dále, vše začíná tím, že *stanovíte rámec* své prezentace, přičemž svou nejzásadnější myšlenku zasadíte do srozumitelného kontextu. Následně, jakmile je rámec stanoven, měli byste ovládnout *vysoký společenský status*, abyste si vytvořili pevnou základnu, ze které svůj prodej odstartujete. Pak musíte vytvořit taková sdělení, jež jsou vhodná k *upoutání zájmu* a která jsou *originální*.

Abyste si tento proces snáze zapamatovali, používám pro něj akronym *STRONG (SILNÝ)*.

Stanovte rámec (*Set the frame*)

Odvprávějte příběh (*Tell the story*)

Upoutejte pozornost (*Reveal the intrigue*)

Nabídněte výhru (*Offer the prize*)

Zasekněte háček (*Nail the hookpoint*)

Získejte obchod (*Get the deal*)

V průběhu let jsem tento návod, který detailněji rozvedu níže, používal v obchodování s vrcholovými manažery společností Bear Stearns, Boeing, Disney, Honda, LinkedIn, Texas Instruments a Yamaha. Pokaždé, kdykoliv jsem prezentoval, jsem zaznamenal nové poznatky v tom, jak krokodýlí mozek funguje. Nakonec jsem dospěl k pochopení, že existuje pět jednotlivých bodů, ve kterých při své prezentaci můžete klopýtnout. Každý jednotlivý krok tohoto procesu představuje jeden z těchto bodů, u nichž může být vaše přešlápnutí osudné. Když se krokodýlí mozek protistrany začne nudit, je zmaten či v ohrožení, dostanete se se svou prezentací do nesnází.

Na následujících stránkách do hloubky rozeberu, jak se takovým problémům vyhnout a jak vytvořit dokonalou prezentaci. Takovou prezentaci, která plně zapojí krokodýlí mozek a rapidně zvýší vaše šance na úspěch.

KONTROLA NAD RÁMCEM

Stalo se to v červenci roku 2001. Zrovna jsem stál před vysokým kancelářským věžákem v centru Beverly Hills. Právě tady se nacházelo teritorium moci jak filmového průmyslu, tak i finančního světa. Bylo to místo, kde se dělaly úspěšné kariéry, místo, kde se uzavíraly velké obchody.

A tak jsem tam stál a měl namířeno do kanceláře chlápka, který kontroloval balík aktiv v hodnotě jedné miliardy dolarů. Příležitost něco prezentovat někomu s takovou mírou vlivu se vám nenaskytne každý den. Jestli se ptáte, zda jsem byl nervózní, zkuste se ještě jednou zamyslet. Tentokrát jsem to však nebyl já, kdo měl prezentovat. Místo mě to byl můj kolega, Tom Davis, který měl Billovi Belzbergovi, ikonické postavě světa korporátních financí a jednomu ze tří miliardářů Belzberg brothers, něco prezentovat.

Pokud čtete finanční a ekonomické tiskoviny, určitě jste museli Belzbergovy zaregistrovat. Jejich impérium se zrodilo v osmdesátých letech dvacátého století. Tehdy začínali jako korporátní rejdari. Příležitost setkat se s nimi v zasedací místnosti bylo už samo o sobě nejvyšší lekcí ve financování, a tak jsem se těšil na to, co se v následující hodině odehraje.

Tomovi bylo jednatřicet, měl charisma a byl to ten typ generálního ředitele, kterého byste si okamžitě oblíbili. Řídil celkem úspěšnou společnost, ale chyběly mu finanční zdroje, aby mohl růst dál. Aby finanční prostředky získal, chtěl zkusit i nemožné – oslnit Belzberga.