METODA EMPATICKÉHO PRODEJE

# Námitkovník

## Nejdřív dinosaurus, pak odpověď

Jak zůstat v klidu, když klient řekne „ne“, „drahé“ nebo „rozmyslím si to“. A teprve potom odpovědět.

Pracovní sešit + 11 videolekcí. Bez tlaku, manipulace a skriptů.



**Martin Luňák**
Sales mentor · pracovní sešit s videolekcemi

NEŽ ZAČNETE

# Jak s tímhle sešitem pracovat

**Námitky se nedají „vyřešit“ tahákem. Dají se ovládnout, když nejdřív ovládnete sebe.**

Tři části v přesném pořadí: nejdřív poznáte, co se děje **ve Vás**, když klient řekne ne. Pak se naučíte to zklidnit. Teprve potom dostanete slova. Kdo skočí rovnou na hotové věty, vydrží mu to jen do chvíle, než ho někdo opravdu rozhodí.


ÚVOD

Proč seznam protiargumentů nefunguje 3

ČÁST 1 · POZNEJTE SVÉHO DINOSAURA

Tři hrdinové ve Vaší hlavě · Útok, útěk, ustrnutí 5

Test: Jaký je Váš dinosaurus? 7

„Nejste vy náhodou nějaký mladej?“ · Tři zóny 9

Pracovní list 1: Moje mapa spouštěčů 11

ČÁST 2 · ZKROŤTE SEBE, NE KLIENTA

Akce → emoce → reakce · 4 kroky za 10 sekund 13

Pracovní list 2: Analýza strachu 16

Pracovní list 3: Co je na tom dobrýho? · Klíč ke štěstí 17

ČÁST 3 · TEPRVE TEĎ ODPOVĚZTE

Proč námitky vznikají · Tři kroky ke zpracování námitky 20

Námitkovník: 12 nejčastějších námitek 22

Pracovní list 4: Můj vlastní námitkovník 26

BONUSY

Námitky podle typů Srdce · Mozek · Koule · Tahák na kartičku 27

O autorovi · Kam dál 29


## Kolik času to zabere

Videa mají dohromady zhruba hodinu a půl. S pracovními listy počítejte se třemi až čtyřmi hodinami. Doporučuji jednu část týdně: přečíst, pustit videa, vyplnit pracovní list a pak si to týden zkoušet v reálných hovorech. **Za tři týdny budete na námitky reagovat jinak než dnes.**

**K videím:** všech 11 lekcí je na jedné stránce (odkaz máte v e-mailu i u každé lekce v sešitu). Pocházejí z mého kurzu Sales MasterClass, takže zmínky o živém tréninku nebo skupině patří ke kurzu. Tady je nahrazují pracovní listy.

ÚVOD

# Proč seznam protiargumentů nefunguje

**Ovládnout námitky znamená ovládnout sám sebe.**

Když jsem nastupoval do velkých korporátních firem, dostal jsem vždycky seznam námitek a k nim seznam protiargumentů. Jako by mi říkali: když na tebe klient vytáhne Excalibur, ty musíš vytáhnout kuši a rozstřílet ho dřív, než stihne máchnout.

Byl to boj. A argumentace nikam nevede. Když už člověk začne argumentovat, obvykle to znamená jediné: **necítí se pochopený ani vyslyšený**. Snaží se Vám vysvětlit, proč to má tak, jak to má. Vaše řešení na jeho situaci nenavázalo.

> **„Když vám klient říká jakoukoliv námitku, znamená to, že pravděpodobně nevěří vám jakožto člověku, nebo vám jakožto odborníkovi.“**

Námitka „je to drahé“ většinou neznamená, že je to drahé. Znamená: *ještě ti nevěřím*. Nebo: *nevěřím sám sobě, že to zvládnu*. Klient tím často říká, že se necítí v bezpečí, protože mu něco připomínáte. Třeba prodejce, který ho kdysi dotlačil k něčemu, čeho pak litoval.

## Dva dinosauři v jedné místnosti

Každý z nás si nese vzorce z vlastního příběhu. Klient taky. Když jeho námitka trefí to citlivé místo ve Vás, vyskočí dva čertíci a jdou se poprat. Hraje se hra o to, čí ego vyhraje. Obchod přitom prohrají oba.

Proto tenhle sešit nezačíná větami, které máte říct. Začíná tím, co se v tu vteřinu děje ve Vás. Až to budete umět zklidnit, odpověď najdete skoro sami. A na tu, kterou nenajdete, máte v třetí části hotové příklady.

### 1. Poznejte

Jak reaguje Váš dinosaurus, když slyšíte ne: útokem, útěkem, nebo ustrnutím?

### 2. Zkroťte

Čtyři kroky za deset sekund, které Vás vrátí z reakce do klidu.

### 3. Odpovězte

Přijetí, Váš pohled, kontrolní otázka. A 12 námitek s konkrétními větami.

> **„Námitky nejsou problém, námitky jsou zrcadla.“**

# 1

# Poznejte svého dinosaura

Co se ve Vás děje v první vteřině po „ne“. A proč na tom záleží víc než na jakékoli větě, kterou se naučíte.

**Videolekce:** 1 · Návod sami na sebe · 2 · Ovládnutí námitek: osobní zkušenost · 3 · Zóny komfortu

# Tři hrdinové ve Vaší hlavě

**V každé chvíli drží volant jeden z nich. Otázka je, který.**

Vysvětlím to tak, jako by to byla neurověda pro osmileté děti. Zjednodušeně se náš mozek skládá ze tří částí. Říkám jim tři superhrdinové.

### Dinosaurus

**Plazí mozek**, nejstarší část. Má jediný úkol: abyste přežili. Když cítí ohrožení, sáhne po jedné ze tří reakcí: **útok, útěk, nebo ustrnutí**.

### Opičák

**Emoční část** (amygdala). Radost i smutek. Umí vřískat nadšením, nebo být otrávený a dát Vám najevo, že ho teď nemáte s ničím otravovat.

### Neo

**Neokortex**, nejmladší část. Jako Neo z Matrixu umí rozluštit kód a naprogramovat si život. Logika, volba, klid.

Ať se v životě děje cokoli, jeden z nich v tu chvíli drží volant. V prodejním hovoru to bohužel často není Neo. Když přijde námitka, volant rád převezme dinosaurus. A dinosaurus neprodává, dinosaurus přežívá.

> **Návod nechroupe Váš dinosaurus, chroupe ho Váš Neo.**

Proto nejde o to naučit se lepší věty. Jde o to **vrátit volant Neovi**. K tomu potřebujete umět pracovat s vlastními emocemi. Jen tak zvládnete rozpoznat, přijmout a unést i emoce druhého člověka.

VIDEOLEKCE 1

**Návod sami na sebe**

Tři superhrdinové, kdo drží volant a v jakém pořadí je budeme krotit. Pustit lekci 1

## Kde dinosaurus potkává obchod

Útok, útěk i ustrnutí vidím v prodeji každý den. Obchodníci se najednou začnou s klientem hádat. Nebo utečou: na call centru jsem viděl člověka, který vytáhl sáček, zašustil s ním do telefonu, řekl, že má „blbej signál“, a zavěsil. A jiní ustrnou tak, že vůbec nevědí, co mají říct.

Možná už teď, když to čtete, tušíte, jak se projevuje ten Váš.

# Útok, útěk, ustrnutí

**Stejná námitka, tři různé reakce. Žádná z nich není Vaše chyba. Každá Vás ale něco stojí.**

| | ÚTOK | ÚTĚK | USTRNUTÍ |
|---|---|---|---|
| **Co děláte** | Argumentujete, obhajujete cenu, skáčete do řeči, dokazujete, že máte pravdu. Často se tam objeví „ale“. | Dáte slevu dřív, než klient něco řekne. „Pošlu Vám to e-mailem.“ Rychle ukončíte hovor. Follow-up raději neodešlete. | Prázdná hlava. Kývnete na „ozvu se“, i když víte, že se neozve. Po hovoru Vás napadne, co jste měli říct. |
| **Co si říkáte** | „Tohle si nenechám líbit.“ „Musím ho přesvědčit.“ | „Nechci být otravný.“ „Stejně by to nekoupil.“ | „Co teď? Co mám říct?“ „Hlavně ať je to za mnou.“ |
| **Co cítí klient** | Tlak. Brání se, a čím víc tlačíte, tím víc námitek přijde. | Že Vám na něm moc nezáleží, nebo že sami nevěříte své nabídce. | Nejistotu. Kdo neví, co říct, tomu se těžko svěřuje rozhodnutí. |
| **Cena** | Ztracené vztahy, energie, pověst „dotěrného“ prodejce. | Nízké ceny, prázdný kalendář, obchody, které vyhnijí. | Ztracené příležitosti a výčitky po každém hovoru. |

## Pozor, nejde o typy lidí

Nejste „útočník“ ani „utíkač“ napořád. Většina z nás má jednu reakci jako výchozí a ostatní se objeví ve specifických situacích. Někdo útočí na manžela a ustrne před ředitelem. Někdo zvládne sto hovorů s firmami, ale když řekne cenu kamarádce, uteče do slevy.

Mým vzorcem byl často útok. Když někdo zpochybnil mou hodnotu, šel jsem obhajovat své ego. Trvalo mi roky, než jsem pochopil, že tahle reakce mého malého Martina nevede k tomu, abychom s druhým člověkem mohli budovat vztah.

> **Když poznáte, že emoce převzaly kontrolu, máte skoro vyhráno.**

Na další straně je krátký test. Nejde o diagnózu, ale o zrcadlo: kam Vás dinosaurus táhne, když uslyšíte „ne“.

# Jaký je Váš dinosaurus?

**U každé situace zakroužkujte odpověď, která je Vám nejbližší. Ne tu, která zní nejlépe.**

| # | Situace | A | B | C |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Klient řekne: „To je na mě moc drahé.“ | Začnu vysvětlovat, proč to drahé není. | Hned nabídnu slevu nebo menší variantu. | Nevím, co říct, a řeknu „rozumím“. |
| 2 | „Pošlete mi to e-mailem, já se ozvu.“ | Zkusím ho přesvědčit, ať se rozhodne hned. | S úlevou pošlu e-mail a hovor ukončím. | Souhlasím a pak váhám, jestli vůbec psát. |
| 3 | Někdo zpochybní Vaši odbornost. | Vyjmenuju zkušenosti a certifikáty. | Zlehčím to a změním téma. | Zčervenám a mám prázdnou hlavu. |
| 4 | Po nabídce je dlouhé ticho. | Vyplním ho dalšími argumenty. | Rychle dodám „ale nemusíte hned“. | Ticho mě paralyzuje, čekám, až něco řekne on. |
| 5 | Máte poslat follow-up po tom, co klient neodpověděl. | Napíšu důrazněji, ať pochopí, o co přichází. | Neodešlu nic, nechci otravovat. | Mám ho rozepsaný tři dny a neodeslaný. |
| 6 | „Už na to někoho máme.“ | Vysvětlím, proč jsem lepší než konkurence. | Poděkuju a rychle se rozloučím. | Zaseknu se a hovor vyšumí. |
| 7 | Klient je od začátku nepříjemný a testuje Vás. | Oplatím mu to, ať ví, s kým mluví. | Hledám způsob, jak hovor co nejdřív ukončit. | Stáhnu se a jen přikyvuji. |
| 8 | Máte říct cenu nahlas. | Řeknu ji a hned ji začnu obhajovat. | Řeknu ji s omluvou nebo rovnou nižší. | Odkládám to až na úplný konec, nebo vůbec. |
| 9 | „Musím se poradit s partnerem.“ | Zatlačím: „A co na tom potřebujete řešit?“ | „Jasně, v pohodě, ozvěte se.“ | Nevím, jestli se smím doptat, tak mlčím. |
| 10 | Po hovoru, který nevyšel, se cítíte… | naštvaně: klient „nepochopil“. | s úlevou, že je to za mnou. | zaseknutě, a pak přemítám, co jsem měl říct. |
| 11 | V těle při námitce cítíte hlavně… | horko, zrychlení, napětí v čelisti. | neklid, chuť odejít, zrychlený dech. | chlad, ztuhnutí, „vypnutý“ hlas. |
| 12 | Nejčastěji si po hovoru vyčítáte, že jste… | tlačili. | to vzdali příliš brzy. | neřekli skoro nic. |

**Sečtěte:**
A = ____ B = ____ C = ____

**Nejvíc A:** Váš dinosaurus útočí. · **Nejvíc B:** utíká. · **Nejvíc C:** ustrne. Při shodě máte dvě výchozí reakce, podle situace.

# Co s tím, co Vám vyšlo

**Každá reakce Vás kdysi chránila. Dnes už Vám v prodeji neslouží.**

## Nejvíc A: dinosaurus, který útočí

Když se cítíte ohrožení, jdete dopředu. Máte energii a odvahu, a to je dobrá zpráva. Jen ji v hovoru mířte proti klientovi. Každý argument navíc pro něj zní jako tlak a on se začne bránit.

**Váš první krok:** po námitce nic nevysvětlujte. Nejdřív řekněte, co slyšíte („Rozumím, že vám to přijde drahé“), a jednou se nadechněte. Pak se zeptejte, ne argumentujte. Pozor na slovo „ale“.

## Nejvíc B: dinosaurus, který utíká

Nechcete nikoho obtěžovat a konflikt je Vám nepříjemný. Jste citliví k druhým, a to je v prodeji obrovská výhoda. Jen ji obracíte proti sobě: ustupujete dřív, než klient vůbec řekne, co potřebuje.

**Váš první krok:** po námitce zůstaňte v hovoru o jednu otázku déle. Například: „Co je vlastně to, co vám teď chybí, abyste se mohl rozhodnout?“ A slevu nikdy nenabízejte jako první.

## Nejvíc C: dinosaurus, který ustrne

V přírodě to dělají i naši kolegové savci: ustrneme a hrajeme mrtvé. Hlava je prázdná, hlas vypnutý. Většinou víte přesně, co jste chtěli říct, jen o hodinu později.

**Váš první krok:** připravte si jednu větu, kterou řeknete vždycky, když se zaseknete: „Tak to jste mě teď zaskočil. Dejte mi chvilku.“ Pojmenovat zaseknutí nahlas ho často rozpustí. A druhá strana ocení upřímnost.

> **Cílem není přestat cítit strach. Cílem je, aby u volantu seděl Neo, i když se dinosaurus ozve.**

**Tip:** Test si zopakujte za měsíc. Nečekejte, že se výsledek otočí. Sledujte, jestli se Vám zkracuje doba, za jakou se z reakce vrátíte do klidu.

ČÁST 1 · PŘÍBĚH

# „Nejste vy náhodou nějaký mladej?“

**Jedna věta, která rozhodla o celém dni. A o tom, kolik mě bude stát energie.**

Před několika lety jsem jel školit komunikaci do jedné firmy. Kamarád, který mi zakázku domluvil, mě dopředu varoval: problém komunikace tam není v týmu, ale v top managementu a hlavně u pana ředitele. Když sekretářka udělala chybu a přišla se omluvit, řekl jí jen: „Už jste skončila?“ Myslel tím, že už to nemusí řešit. Ona to pochopila tak, že má skončit. Sbalila si věci do krabice a po jedenácti letech odešla.

Do téhle firmy jsem přijel školit komunikační dovednosti. Recepční mě usadila do rohu obrovské vstupní haly. Pak jsem viděl pána kolem pětašedesáti, jak přišel k recepci a ona mu nenápadně ukázala na mě. Vypadal jsem tehdy ještě mnohem mladší než dnes. Šel jsem k němu, natáhl ruku a představil se.

Ruku mi nepodal. Jediné, co řekl, bylo: **„Nejste vy náhodou nějaký mladej?“**

Au. To bolelo. Trefil přesně do mého vlastního vzorce: jestli jsem dost dobrý na to, co dělám. Můj dinosaurus se nadechoval k útoku, chtěl mu ukázat, že jsem mladý, perspektivní a dravý.

A pak jsem si položil jednu otázku: **Co je na tom dobrýho?** Odpověď přišla rychle: je ke mně upřímný. A tak jsem řekl:

> **„Tak to jste mě opravdu zaskočil. A zároveň vám děkuju za upřímnost. Máte pravdu, nemůžu tvrdit, že školím padesát let. O to víc mě bude zajímat, až mi na konci dne řeknete, jestli to od mladýho stálo za to.“**

Podíval se na mě trochu nedůvěřivě. Ale den byl skvělý. U oběda mi řekl, že je příjemně překvapený a rád, že mě nevyhodil hned ráno. Kdybych pustil svého dinosaura, strávil by celý den tím, že zpochybní všechno, co řeknu. A lidé v místnosti by se přidali k němu.

VIDEOLEKCE 2

**Ovládnutí námitek: osobní zkušenost**

Celý příběh a proč nevede argumentace nikam. Pustit lekci 2

# Komfort, nekomfort, trauma

**O zóně komfortu slyšel každý. O třetí zóně se mluví málokdy.**

### Zóna komfortu

Věci, které děláte „s prstem v nose“. Nic Vás nestojí, ale ani Vás neposouvají.

### Zóna nekomfortu

Tady rostete. Posouváte hranice, děláte věci trochu nad své síly. Je to nepříjemné, ale unesete to.

### Zóna traumatu

Když Vás někdo přes hranu nekomfortu hodí příliš daleko. Tady už se nerost, tady přebírá řízení dinosaurus.

Tohle platí na obou stranách stolu. Námitka, která trefí Vaše citlivé místo, Vás může během vteřiny přehodit z nekomfortu do zóny traumatu. A totéž se děje klientovi. Pokud ho v minulosti někdo zklamal, zradil nebo na něj moc tlačil, bude na Vás reagovat právě z téhle zkušenosti. Buď Vám jasně řekne ne, nebo s Vámi prostě přestane komunikovat.

Mnoho lidí je dnes „imunních“ na obchodní praktiky z devadesátek, které se místy drží dodnes. A když se někdo chce stát obchodníkem, často tyhle praktiky okopíruje, protože „tak se to asi dělá“. Pokud s nimi sám nesouzní, k úspěchu ho nedovedou.

> **Rosteme po malých krocích v nekomfortu. Ne skokem do traumatu.**

## Praxe: pravidlo jednoho procenta

V deníku mám napsané, že chci to, co dělám, zlepšit aspoň o jedno procento denně. Když se tomu budete věnovat, za rok jste i s vynechanými dny násobně jinde.

- ☐ **Level 1:** po každé obchodní interakci (telefon, online, schůzka) si položte otázku: *Co bych příště udělal(a) jinak a proč?*
- ☐ **Level 2:** zapište si odpověď. Po týdnu uvidíte, co se opakuje.
- ☐ **Level 3:** natočte si krátké video (minutu) o tom, co se stalo a co jste se naučili. Mluvit o tom nahlas je samo o sobě krok do nekomfortu.

VIDEOLEKCE 3

**Zóny komfortu**

Tři zóny, proč se o té třetí nemluví a co to znamená pro Vás i pro klienta. Pustit lekci 3

# Moje mapa spouštěčů

**Sepište věty, které Vás nejvíc rozhodí. Čím upřímněji, tím víc Vám to dá.**

Vzpomeňte si na poslední hovory, schůzky nebo zprávy. Které věty Vás rozhodily? Nemusí jít jen o klienty, patří sem i partner, rodina nebo kolega.

| Věta, kterou slyším | Moje reakce (útok / útěk / ustrnutí) | Co cítím v těle | Co si v tu chvíli říkám |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

## Tři otázky na závěr

1. Která z těch vět mě bolí nejvíc? Čeho se v ní vlastně bojím?

2. Připomíná mi to někoho nebo něco z minulosti?

3. Kdybych tu větu slyšel(a) od člověka, na kterém mi vůbec nezáleží, rozhodila by mě stejně?

# 2

# Zkroťte sebe, ne klienta

Klienta, jeho minulost ani svůj produkt nezměníte ze dne na den.
Jediné, co můžete změnit hned, je Vaše reakce.

**Videolekce:** 4 · Analýza strachu · 5 · Akce a reakce · 6 · Akce a reakce: praxe · 7 · Klíč ke štěstí

# Akce → emoce → reakce

**Každá akce spouští reakci. A každá reakce spouští akci u někoho dalšího.**

Tohle je mimochodem i důvod, proč možná slyšíte pořád stejné námitky. Cyklíme se v kruhu: klient řekne větu, Vy zareagujete podvědomě, on na Vaši reakci odpoví další námitkou. A tak pořád dokola.

Když se Vám něco stane, Vaše zkušenosti a Vaše ego tomu dají náboj, pozitivní nebo negativní. Vědomí pak rozhodne, jestli budete bojovat, nebo jestli to vezmete jako příležitost. Pokud se to děje podvědomě, vystoupit z toho je hodně těžké.

## Co můžete a co nemůžete změnit

**Nemůžete změnit:**

- komu jste se narodili a čím jste si prošli,
- ostatní lidi a jejich příběhy,
- to, co už klient řekl,
- často ani svůj produkt, nebo jen trochu.

**Můžete změnit:**

- jak komunikujete,
- jak reagujete, když Vám někdo něco řekne,
- jakou perspektivou se na situaci díváte.

Prakticky to vypadá takhle: stane se akce (klient řekne námitku). Ta ve Vás spustí emoci. A emoce Vás táhne k útoku, k útěku, nebo k tomu, že nevíte, co říct. **Když emoci pojmenujete, jste strašně blízko tomu, abyste mohli změnit reakci.** A tím i to, co se bude dít dál.

> „My jediný, co můžeme opravdu změnit, je to, jakým způsobem na to reagujeme.“

VIDEOLEKCE 5

**Akce a reakce**

Jak přerušit kruh, ve kterém slyšíte pořád stejné námitky. Pustit lekci 5

# 4 kroky za 10 sekund

**Mezi námitkou a Vaší odpovědí je malá mezera. Tady se naučíte ji využít.**

Tohle je jádro celého Námitkovníku. Postup vychází z mých lekcí a z toho, co sám dělám v hovorech. Na začátku to bude trvat déle než deset sekund. S praxí se to zkrátí na jeden nádech.

| Krok | Co uděláte | Jak to může znít uvnitř |
|---|---|---|
| **1. Všimněte si** | Zachyťte signál v těle dřív, než promluvíte: horko, stažené hrdlo, zrychlený dech, prázdná hlava. | *„Aha, něco se ve mně pohnulo.“* |
| **2. Pojmenujte** | Řekněte si, který dinosaurus se ozval. Pojmenovaná emoce ztrácí sílu. Tohle je nejdůležitější krok. | *„Můj dinosaurus chce útočit.“ / „Chce se mi utéct.“ / „Zamrzl jsem.“* |
| **3. Nadechněte se** | Jeden pomalý nádech a delší výdech. Nikam nespěcháte. Ticho v hovoru je v pořádku. | *Nádech… výdech.* |
| **4. Zeptejte se** | Položte si otázku, která mi změnila způsob, jak na námitky reaguju. | *„Co je na tom dobrýho?“* |

## Proč zrovna „co je na tom dobrýho?“

Když jsme v emocích, vidíme svět černobíle, někdy dokonce jen černě. Abychom mohli cokoli změnit, potřebujeme najít jeden světlý bod, ze kterého se dá stavět. Ta otázka Vám ho najde. A jakmile ho najdete, emoce opadne natolik, že můžete odpovědět jako člověk, ne jako dinosaurus.

Minimálně jedna dobrá věc je na každé námitce: **člověk je k Vám upřímný a víte, na čem jste.**

**Přijmout emoci v sobě. A přijmout, že člověk naproti má jiný příběh, jiné bolesti a jiné trápení.**

**Když se zaseknete i tak:** řekněte to nahlas. „Tak to jste mě teď zaskočil.“ Je to pravda, zklidní to Vás a klientovi to ukáže, že s ním mluví člověk, ne automat na argumenty.

# Co je na tom dobrýho? Příklady

**Nehledáte růžové brýle. Hledáte jeden pravdivý světlý bod.**

| Co klient řekne | Co může být na tom dobrého |
|---|---|
| „To je na mě moc drahé.“ | Řekl mi to, místo aby se prostě neozval. Ještě se baví, takže ho to zajímá. Teď vím, že mi zatím nevěří dost, a můžu se zeptat, co mu chybí. |
| „Musím si to rozmyslet.“ | Nechce se rozhodnout pod tlakem, a to je zdravé. Můžu mu pomoct zjistit, co mu k rozhodnutí chybí. |
| „Nemám čas.“ | Je upřímný. A mám rád upřímné lidi. Možná právě tím, že nemá čas, je to téma, které potřebuje vyřešit. |
| „Už na to někoho máme.“ | Téma je pro něj důležité, jinak by na to nikoho neměl. Nemusím ho přesvědčovat, že problém existuje. |
| „Pošlete mi to e-mailem.“ | Nechce hovor ukončit natvrdo. Nechává dveře pootevřené. Můžu se zeptat, co přesně v e-mailu potřebuje vidět. |
| „Nejste nějaký mladý / nezkušený?“ | Říká mi rovnou, čeho se bojí. Teď mám šanci mu to vyvrátit tím, jak se zachovám, ne tím, co řeknu. |
| „Tohle mi nepomůže, já jsem jiný případ.“ | Ukazuje mi, že se necítí pochopený. Dozvím se, co je u něj jinak, a buď najdu cestu, nebo poctivě řeknu, že tohle není pro něj. |
| Klient je od začátku nepříjemný. | Kdo kouše hned na začátku, většinou si prošel něčím těžkým. Nejde o mě. Empatie místo obrany. |
| „Ne.“ | Mám jasno a můžu jít dál. Když poděkuju a nechám dveře otevřené, vrátí se ke mně s větší důvěrou, než kdybych tlačil. |

**„Víc lásky dostávám za NE než za ANO.“**

ČÁST 2 · PRACOVNÍ LIST 2

# Analýza strachu: krocení opičáka

**Vychází z byznysové analýzy rizik. Tentokrát ale analyzujete sebe.**

Vytiskněte si tuhle stranu a vyhraďte si na ni klidný čas. Je to jeden z nejdůležitějších úkolů celého sešitu. Sepište aspoň tři strachy a u každého projděte všechny tři sloupce.

| **1. Čeho se můj opičák nejvíc bojí?** (v prodeji i v životě) | **2. Co můžu logicky udělat, aby se to nestalo?** (tady povoláváme Nea) | **3. Co bych udělal(a), kdyby se to přesto stalo?** |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

## Proč třetí sloupec

Je nejtěžší a nejdůležitější. Představte si pilota letadla, za kterým sedí několik set lidí. I jeho opičák cítí tu zodpovědnost. Aby ale mohl vůbec vzlétnout, musí ho mít zpracovaného: udělal zkoušky a nacvičil si situace, které se mu možná nikdy nestanou. Ví přesně, co dělat, kdyby mu začal hořet levý motor.

Když víte, co uděláte i v nejhorším případě, strach ztrácí moc. Tím převezmete kontrolu nad částí sebe, která na Vás působí destruktivně. A protože pochopíte sebe, začnete lépe chápat i druhé.

VIDEOLEKCE 4

**Praxe: Analýza strachu**

Jak vyplnit tři sloupce a proč to funguje. Pustit lekci 4

ČÁST 2 · PRACOVNÍ LIST 3

# Moje námitky a co je na nich dobrého

**Teď přesně to, co se nejvíc bojíte, že Vám lidé řeknou. A jedna otázka ke každému.**

Sepište námitky, které slyšíte nejčastěji, nebo ty, kterých se nejvíc bojíte. U každé si odpovězte: co by bylo dobrého na tom, kdybych ji slyšel(a)? Tohle vědomí Vám pomůže námitku skutečně přijmout. V třetí části k tomu přidáte, co odpovíte.

| Námitka, kterou slyším / které se bojím | Co by bylo dobrého na tom, kdybych ji slyšel(a)? |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

VIDEOLEKCE 6

**Akce a reakce: praxe**

Krátké zadání k tomuto listu. Pustit lekci 6

ČÁST 2 · DO HLOUBKY

# Klíč ke štěstí

**Tvůrce, nebo stěžovatel? Dva vzorce, které vidím v každé firmě.**

Buď můžete být tvůrcem svého života a převzít zodpovědnost za všechno, co ovlivnit můžete. Nebo si můžete stěžovat: na neideální produkt, na neideální klienty, na počasí, na okurkovou sezónu, na Vánoce, přes které se „nedá obchodovat“.

To, že ve Vás něco reaguje a že něco reaguje ve Vašich klientech, je dané vzorci, které se tvořily celý život, hlavně v dětství. Já jsem byl svým způsobem milovaný podle toho, kolik jsem prodal. Proto dodnes, ať jsem na dovolené nebo v supermarketu, na pozadí vyhodnocuju, jak spolu lidé mluví, po čem touží a co je bolí. Z téhle potřeby vznikla celá metoda. A to, co Vás učím o námitkách, je ve skutečnosti o zpracování Vás a Vašeho ega.

> **Postarat se o vlastního „malého Martina“. U Vás o Vaše vlastní vnitřní dítě, které se pořád snaží, snaží, snaží.**

Můžete dosáhnout skvělých obchodních výsledků a stejně Vám bude chybět to, kvůli čemu jste to všechno dělali: pocit štěstí. Klíčem je jít do hloubky nejen u klientů, ale i u sebe. A zjistit, proč vlastně děláte to, co děláte.

## Tichá otázka pro Vás

Kdy jste se v životě naučili, že musíte útočit, utéct, nebo radši zmlknout? A komu jste tím tehdy chtěli vyhovět?

**Důležité:** Tenhle sešit je o prodeji, ne terapie. Pokud Vám tahle otázka otevře něco těžkého, je v pořádku si na to vzít průvodce, terapeuta nebo kouče. Je to známka síly, ne slabosti.

VIDEOLEKCE 7

**Klíč ke štěstí**

Proč práce s námitkami začíná u Vašeho vlastního příběhu. Pustit lekci 7

3

# Teprve teď odpovězte

Teď, když víte, co se děje ve Vás, dostanete slova. Tři kroky, dvanáct nejčastějších námitek a Váš vlastní námitkovník.

**Videolekce:** 8 · Námitky: úvod · 9 · Námitky: praxe · 10 · 3 kroky ke zpracování námitek · 11 · 3 kroky: praxe

# Proč námitky vůbec vznikají

**Námitka je signál nepochopení mezi jednou a druhou stranou.**

„Ne, děkujeme.“ „To je pro nás drahé.“ „Když budeme potřebovat, ozveme se.“ „Tohle řeší kolega, kontakt vám nedám.“ Tyhle věty znáte. Vznikají hlavně ze tří důvodů:

### 1. Nerespektovaná úroveň vztahu

Když se Vás někdo cizí rovnou zeptá, jak něco řešíte, nemáte chuť se s ním bavit. Automaticky odmítnete. Nejde o nabídku, jde o to, že jste skočili o dva schody výš, než kde vztah je.

### 2. Nedůvěra

Klient nevěří Vám jako člověku, Vaší firmě, nebo Vašemu návrhu řešení. Tohle je nejčastější důvod ze všech.

### 3. Chybí potřeba, teď

Můžete mít nejlepší řešení na světě. Pokud je nesprávný čas, neprodáte. A to je v pořádku.

U třetího důvodu je dobrá zpráva. Když s člověkem vytvoříte vztah a on si Vás zapamatuje, zavolá Vám sám ve chvíli, kdy potřeba přijde. Proto je cílem budovat dlouhodobé vztahy od první věty, ne vyhrát jeden hovor.

Pomáhá ptát se na budoucnost: co by chtěl zažívat jinak než dnes. Budoucnost nese očekávání a očekávání odkrývají motivy. Když je znáte, těžko šlápnete vedle.

VIDEOLEKCE 8
**Námitky: úvod**
Odkud námitky přicházejí a proč je nemusíte „porazit“. Pustit lekci 8

VIDEOLEKCE 9
**Námitky: praxe**
Zadání: sepsat všechny námitky, které dostáváte. Použijte Pracovní list 3 a 4. Pustit lekci 9

# Tři kroky ke zpracování námitky

**Přijetí → Váš pohled → Kontrolní otázka. Funguje na jakoukoli námitku.**

### 1. Přijetí

Vcítíte se do druhé strany a přijmete, jak to teď má. Klidně i vyjádřením emoce: „To jste mě zaskočil." „To mě mrzí." Bez tohohle kroku zbytek nefunguje.

### 2. Váš pohled

Až teď nabídnete druhou stranu mince: logický argument, zkušenost, příklad. Jeden, ne deset.

### 3. Kontrolní otázka

Ověříte, jestli Váš pohled vůbec „dopadl". Zeptáte se, jestli dává smysl podívat se na věc i jinak.

## Příklad z praxe

Jeden můj klient zajišťuje flexibilní pronájem aut do firem. Když jsme volali firmám s velkými vozovými parky, hned první námitka zněla: *„Na to už máme partnera, nikoho dalšího nepotřebujeme."*

| Krok | Co zaznělo |
|---|---|
| **Přijetí** | „Plně vás chápu. Ani jsem nečekal, že byste auta neměli vyřešená, to byste nemohli jezdit." |
| **Váš pohled** | „A to je právě důvod, proč vám volám. Z naší zkušenosti víme, že když uděláme analýzu vozového parku, dokážeme devíti z deseti firem ušetřit minimálně 15 % nákladů. To může znamenat dvě až tři auta ročně navíc, nebo úsporu." |
| **Kontrolní otázka** | „Dávalo by smysl pobavit se o takové úspoře i u vás?" |

**Jak to dělám dnes:** druhý krok často vynechám. Místo argumentu jdu rovnou do otázky, která pomůže klientovi najít odpověď sám. Námitka je jako potřeba jít na záchod: před záchodem se nevyjednává. Potřebu respektujete, umožníte průchod, a tím získáte respekt.

### Tři věci, kterým se vyhnout

- **Slovo „ale".** Smaže všechno, co bylo před ním. „Máš strašně krásný vlasy, ale…" Místo něj použijte „a zároveň".
- **Otázka „proč?"** Nese zápornou příchuť z dětství („Proč jsi to udělal?"). Lepší je: „Co je to, co je za tím?"
- **„Jaký máte rozpočet?"** hned na začátku. Je to, jako byste se na prvním rande zeptali, jestli chce chlapečka, nebo holčičku.

VIDEOLEKCE 10 A 11

**3 kroky ke zpracování námitek + praxe**

Postup krok za krokem a zadání, jak ho aplikovat na Vaše námitky. Pustit lekci 10 · Pustit lekci 11

# 12 nejčastějších námitek

**U každé: co se děje, jak zklidnit sebe a jak může znít odpověď. Věty si přepište svými slovy.**

Tyhle formulace vycházejí z mých skutečných hovorů. Neberte je jako skript. Skript zní cize, a když zní cize, klient to pozná. Berte je jako inspiraci, ze které si poskládáte vlastní verzi.

NÁMITKA 1

## „Musím si to rozmyslet.“

**CO SE DĚJE:** klientovi něco chybí k rozhodnutí. Informace, jistota, nebo odvaha. Váš dinosaurus chce buď tlačit, nebo s úlevou kývnout.

**PŘIJETÍ:** „Jsem moc rád, že si na to chcete dát čas.“

**POHLED + OTÁZKA:** „Co je vlastně to, co vám tady a teď chybí? Ať mi pak můžete říct kvalitní ano, nebo kvalitní ne. Obě odpovědi jsou v pořádku.“

**NEZAPOMEŇTE:** zafixovat termín. „Pojďme si jen říct, kdy mi řeknete ano, nebo ne.“

NÁMITKA 2

## „Je to drahé.“ / „Nemám na to peníze.“

**CO SE DĚJE:** často neříká „je to drahé“, ale „ještě ti nevěřím“, nebo „nevěřím sám sobě“.

**PŘIJETÍ:** „Děkuju za upřímnost. Peníze jsou možná intimnější téma než cokoli jiného.“

**IZOLACE:** „Kdybyste principiálně nemusel řešit peníze, slyšel bych vaše ano? Nebo je ještě něco, co vám chybí?“

**POHLED:** „Kolik vás už stálo energie to, jak to máte teď? Kolik vás ten stav stojí?“ Pak případně splátky, ale ne za cenu, u které byste zradili sami sebe.

**POZOR:** když je finanční tíseň reálná, poctivě řekněte, že teď pomoct nemůžete, a domluvte se na později. Do dluhu neprodávejte.

NÁMITKA 3
## „Nemám čas.“

**CO JE NA TOM DOBRÉHO:** je k Vám upřímný. A upřímné lidi mám rád.

**PŘIJETÍ:** „Děkuju, že to říkáte na rovinu.“

**POHLED + OTÁZKA:** „Jestli to chcete teď vymýšlet sám, nebo jestli právě tohle má být první věc, kterou vyřešíme spolu, aby vám ten čas přibyl?“ Pomoct může i vlastní přiznání: kolik Vás kdysi stálo, že jste to nechali zajít příliš daleko.

NÁMITKA 4
## „Musím se poradit s partnerem / se společníkem.“

**CO SE DĚJE:** rozhodují dva, a Vy jste mluvili jen s jedním.

**PŘIJETÍ:** „To dává smysl, je to společné rozhodnutí.“

**OTÁZKA:** „Kdo všechno o tom rozhoduje? Pojďme najít jeden termín, klidně online na patnáct minut, ať jste u toho oba.“ Nebojujte s partnerem, udělejte z něj spojence.

NÁMITKA 5
## „Už na to někoho máme.“

**PŘIJETÍ:** „Plně vás chápu, ani jsem nečekal, že to nemáte vyřešené.“

**POHLED:** jedna konkrétní věc, kterou děláte jinak, nebo výsledek, který přinášíte (jako u příkladu s auty).

**KONTROLNÍ OTÁZKA:** „Dávalo by smysl se na to podívat i z tohohle úhlu?“

NÁMITKA 6
## „Pošlete mi to e-mailem, já se ozvu.“

**CO SE DĚJE:** často zdvořilé „teď ne“. Váš dinosaurus-utíkač to s úlevou přijme.

**PŘIJETÍ:** „Rád pošlu.“

**OTÁZKA:** „Ať vám nepošlu něco, co budete jen mazat: co přesně v tom e-mailu potřebujete vidět, abyste se mohl rozhodnout? A kdy se na to spolu podíváme?“

NÁMITKA 7
## „Zvládnu to sám.“ / „Mám na to kamaráda.“ / „Mám AI.“

**CO NEDĚLAT:** neshazovat alternativu.

**PŘIJETÍ:** „Je super mít kolem sebe takové lidi.“

**POHLED:** „Otázka je, jestli vám dokáže říct, co konkrétně máte udělat jinak.“ Z tisíce lidí, kteří si dají novoroční předsevzetí chodit do posilovny, jich vydrží zhruba dvanáct. A z nich skoro všichni chodí s někým. Sami to dokážou dva, tři.

NÁMITKA 8
## „Ještě nejsem ready.“ / „Až dodělám projekty.“

**PŘIJETÍ:** „Rozumím, máte toho teď hodně.“

**POHLED:** „Ideální čas začít je nikdy. Nikdy a včera.“ Nebo silnější verze: „Možná je lepší využít právě toho, že vám v těch projektech teď není dobře, a nastavit věci jinak hned. Až je dokončíte, zapomene se to a sklouznete do stejného.“

**OTÁZKA:** „Co by se muselo stát, abyste byl ready?“

NÁMITKA 9
## „Můj byznys je speciální, u nás to nefunguje.“

**CO SE DĚJE:** necítí se pochopený.

**ODPOVĚĎ:** „Myslím, že jsem váš byznys načetl dobře. A pokud budu vedle, řeknete mi to. Nemáte co ztratit. Berte to jako výzvu.“

NÁMITKA 10
## „Takových kurzů / služeb je na trhu spousta.“

**PŘIJETÍ:** „To je pravda, výběr je obrovský.“

**POHLED + OTÁZKA:** „Jedna věc je cena a druhá hodnota. Jakou hodnotu by pro vás mělo, kdybychom na tom spolu rok pracovali?“

NÁMITKA 11
## „Nejste nějaký mladý / nezkušený?“

**CO JE NA TOM DOBRÉHO:** říká Vám rovnou, čeho se bojí.

**ODPOVĚĎ:** „To jste mě opravdu zaskočil a zároveň děkuju za upřímnost. Máte pravdu, že … (přiznejte, co je pravda). O to víc mě bude zajímat, až mi na konci řeknete, jestli to stálo za to.“ Nedokazujte, ukažte to tím, jak se zachováte.

NÁMITKA 12
## Klient je nepříjemný a testuje Vás hned na začátku

**CO SE DĚJE:** „Kdo kouše hned na začátku, většinou si prošel něco těžkého, je hodně zraněný a je za tím hodně bolesti.“

**CO DĚLAT:** krotit ego. Své, ne jeho. Empatie místo obrany: „Mám pocit, že máte se spoluprací jako je tahle nějakou špatnou zkušenost. Je to tak?“

# Kdy nabídku sami stáhnout

**Nejsilnější nástroj, který v hovorech mám, je ochota neprodat.**

Nejhorší, co se v prodeji může stát, není, že neprodáte. Ale že prodáte špatnému člověku. Když cítím, že klientovi nedokážu pomoct, nenabízím mu nic.

> **„Nedává mi smysl vám to prodat. Koupil byste to, ale nepomůže vám to."**

Zní to jako ztráta. Ve skutečnosti se děje tohle: když od Vás klient uslyší dřív než od sebe, že to nedává smysl, je najednou jako vyfackovaný. Tlak zmizí. A velmi často ho to vrátí zpátky do zájmu. Nebo se ozve za půl roku, protože si Vás zapamatoval jako člověka, který ho nedotlačil.

## Když zazní „ne"

1. Poděkujte. Upřímně, ne jako formalitu.
2. Pojmenujte nahlas, co se stalo: „Rozumím, teď to pro vás není."
3. Nechte dveře otevřené: „Kdyby se to změnilo, víte, kde mě najdete. A klidně i jen tak."

## A ještě jedna věc

Neřešte námitky, když jste na dně. Bubáky vytahujeme nejčastěji ve chvíli, kdy jsme energeticky vyčerpaní. Pokud máte za sebou těžký den, je v pořádku náročný hovor posunout. Unavený Neo pouští volant dinosaurovi mnohem ochotněji.

> **Odvaha se dostaví až potom, co to uděláte. Ne předtím.**

ČÁST 3 · PRACOVNÍ LIST 4

# Můj vlastní námitkovník

**Vaše situace, Vaše námitky, Vaše slova. Tohle je výsledek celého sešitu.**

Vezměte si námitky z Pracovního listu 3 a každou rozpracujte. Začněte tou, která Vás rozhodí nejvíc.

| Námitka | Můj dinosaurus chce… | Co je na tom dobrého | Přijetí | Můj pohled | Kontrolní otázka |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

## Jak to natrénovat

- ☐ Přečtěte si každou odpověď nahlas. Pokud zní cize, přepište ji, dokud nezní jako Vy.
- ☐ Požádejte kolegu, partnera nebo kamaráda, ať Vám námitky „hází“. Nejdřív v klidu, pak s emocí.
- ☐ Po každém skutečném hovoru si doplňte, co fungovalo. Námitkovník je živý dokument.

BONUS 1

# Námitky podle typů: Srdce, Mozek, Koule

**Každý typ klienta namítá jinak, protože potřebuje něco jiného.**

### ♥ Srdce

**Potřebuje:** bezpečí a jistotu. Jeho námitky vycházejí z emocí, strachu a pochybností o sobě.

- „Bojím se, že to nezvládnu.“
- „Co když mě lidi odmítnou?“
- „Nevím, jestli jsem dost dobrá.“
- „Nechci působit, že tlačím.“
- „Nevím, jestli jsem připravená být vidět.“

**Co mu dát:** klid, pochopení, příběh někoho podobného. Nespěchat.

### ● Koule

**Potřebuje:** výzvu, jasnost a směr. Námitky vycházejí z potřeby kontroly a efektivity.

- „Nemám na to čas.“
- „Teď řeším zásadnější věci.“
- „Musím to udělat po svém.“
- „Potřebuju výsledky hned.“
- „Nechci se zavazovat na dlouho.“

**Co mu dát:** stručnost, výsledek, konkrétní další krok. Nechat ho rozhodnout.

### ▲ Mozek

**Potřebuje:** logiku, strukturu a detaily. Námitky vycházejí z nejistoty kvůli chybějícím informacím.

- „Potřebuju víc informací.“
- „Jak přesně to funguje?“
- „Jaké jsou výsledky u lidí jako já?“
- „Kolik času to zabere týdně?“
- „Jaká je metodika krok po kroku?“

**Co mu dát:** fakta, postup, čísla, čas na rozmyšlenou s termínem.

**„Srdcaře nezajímá, kolik máš certifikátů. Zajímá ho: máš mě rád a záleží ti na mně?“**

Nevíte, jakým typem podnikatele jste Vy? Zkuste si krátký test na typ.martinlunak.com. Pomůže Vám pochopit i to, proč Vás některé námitky rozhodí víc než jiné.

BONUS 2

# Tahák na kartičku

**Vystřihněte, dejte do peněženky nebo nalepte vedle monitoru.**

## NEJDŘÍV DINOSAURUS, PAK ODPOVĚĎ

Když uslyším námitku, můj dinosaurus chce: **útok · útěk · ustrnutí**

| 1. Všimni si | 2. Pojmenuj | 3. Nadechni se | 4. Zeptej se |
|---|---|---|---|
| Co cítím v těle? | „Můj dinosaurus chce…“ | Pomalý nádech, delší výdech. | **Co je na tom dobrýho?** |

**Pak teprve:** Přijetí → Můj pohled → Kontrolní otázka

Místo „ale“ říkám „a zároveň“. Místo „proč?“ se ptám „co je za tím?“.

## 3 VĚTY, KDYŽ ZAMRZNU

„Tak to jste mě teď zaskočil. Dejte mi chvilku.“

„Děkuju, že to říkáte na rovinu.“

„Co je to, co vám teď chybí, abyste mi mohl říct kvalitní ano, nebo kvalitní ne?“

## PO KAŽDÉM HOVORU (1 %)

Co bych příště udělal(a) jinak a proč? · Který dinosaurus se ozval? · Jak dlouho mi trvalo vrátit se do klidu?

O AUTOROVI



# Martin Luňák

**Prodej lidsky. Bez tlaku, manipulace a skriptů.**

Jsem sales mentor a autor Metody empatického prodeje. Pomáhám podnikatelům, kteří prodávají sami, získávat klienty tak, aby se u toho nemuseli přetvařovat.

Než jsem začal pracovat s podnikateli, školil jsem obchodní týmy značek jako Vodafone, Allianz nebo Citibank. Všude, kde jsem školil, jsem obchodníkům skládal námitkovníky. A všude jsem viděl totéž: seznam protiargumentů funguje, dokud obchodníka nic nerozhodí.

Dnes vedu komunitu Empatického prodeje. Věřím, že prodej je akt pomoci druhému člověku udělat rozhodnutí, které je pro něj dobré.

# Kam dál

Námitkovník Vám pomůže zvládnout chvíli, kdy klient řekne ne. Pokud chcete jít dál, tady je, s čím Vám můžu pomoct:

### Plný kalendář za 30 dní

30denní výzva, jeden úkol denně. Od prázdného kalendáře k rozhovorům s lidmi, kteří o Vaši pomoc stojí.
sesit.martinlunak.com

### 4 brzdy podnikání

Odvaha, sebevědomí, hranice, disciplína. Program o tom, co Vás brzdí zevnitř, i když strategie je dobrá.
4brzdy.martinlunak.com

### Mentoring

Roční spolupráce se mnou a komunitou Empatického prodeje. Pro ty, kdo chtějí mapu a lidi, kteří cestu prošli.
martinlunak.cz

> **Váš nejdůležitější klient je člověk, kterého vidíte v zrcadle.**

Otázky a zpětnou vazbu mi pište na ja@martinlunak.cz. Námitkovník je určen pro Vaši osobní potřebu, prosím nešiřte ho dál.