

NASLOV ORIGINALA:

Matthew Pollard with Derek Lewis

The Introvert's Edge: *How the Quiet and Shy Can Outsell Anyone*

Copyright © 2018 Matthew Pollard and Rapid Growth LLC.

First published by: AMACOM division of HarperCollins Leadership. Translation rights arranged by Plima agency. All rights reserved.

Za izdanje na srpskom jeziku © Publik praktikum 2022

ZA IZDAVAČA:

Marko Sabovljević

UREDNIK:

Marina Sabovljević

PREVOD:

Mirjana Kefer

LEKTURA I KOREKTURA:

Borka Slepčević

DIZAJN KORICE:

Tatjana Jović

ŠTAMPA:

Alpha print, Zemun

TIRAŽ:

1.000

IZDAVAČ:

Publik praktikum, imprint Harmonija

Dobrovoljačka 10/I, Zemun

office@publikpraktikum.rs

011/4202 544; 011/4202 545

GODINA IZDANJA:

2022

Sva prava su zadržana. Nijedan deo ove knjige ne sme se kopirati ni prenositi u bilo kom obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronskim ili mehaničkim, uključujući foto-kopiranje, snimanje ili bilo koji sistem za skladištenje i pretraživanje informacija, bez pismenog odobrenja izdavača.

PREDNOST INTROVERTNIH OSOBA

**Metju Polard
s Derekom Luisom**

RECENZIJE

„Ova knjiga promeniće mišljenje svakog introverta koji mrzi prodaju ili veruje da za to jednostavno nije sposoban. U stanju ste da prodajete!”

– Nil Patel, autor bestselera Njujork tajmsa
Hustle i suosnivač *Crazy Egg & Hello Bar*

„Ovo su osnovne tehnike koje su vam potrebne da postanete uspešan prodavac! Ako ste ikada osetili da vas introvertnost sprečava da postignete uspeh, ne morate više da brinete. Metju Polard vam pokazuje zašto je to daleko od istine! Za sve vas introverte koji želite da uspete u prodaji (ili bilo kojoj oblasti u kojoj dominiraju ekstrovertne osobe), knjiga Metjua Polarda *Prednost introvertnih osoba* je prava stvar!”

– Maršal Goldsmit, internacionalni autor
bestselera *What Got You Here Won't Get You There*

„Metju je napravio vrhunski vodič za ljude koji nerado ulaze u svet prodaje. Pobedio je u ratu zahvaljujući svom instinktu, hrabrosti, prijateljstvu i poštenju. I odlično je što je to dokumentovao tako da možete da uradite isto što i on. To je informativna i inspirativna knjiga, a ne samo knjiga o prodaji.”

– Džefri Gitomer, autor knjige *The Little Red Book of Selling*

„Ne čitajte ovu knjigu... ako volite izgovore. Nekada sam verovao da ne mogu da prodajem jer ‘sam introvertna osoba’. Ova knjiga me je naučila da je moj izgovor zapravo prednost.”

– Rajan Dajs, direktor *DigitalMarketer.com*

„Introverti imaju ono što je potrebno da bi bili odlični prodavci! Metju Polard to vrlo jasno dokazuje u ovom upečatljivom delu. Upoznajući ih s moćnim primerima i jasnim sistemom prodaje, on introvertima nudi način da nadgrade svoje veštine slušanja i pripreme se za osvajanje prodaje i vršenje uticaja na ljude.”

– Dženifer Kanvajler, doktor nauka, CSP, autorka bestselera
The Introverted Leader and Quiet Influence

„U suštini sam i ja sam introvertna osoba, tako da mi je poznato koliko su važni pouzdani, prilagodljivi sistemi koji se oslanjaju na naše najveće snage. Metju Polard je osmislio proces koji koristi našu kreativnost, empatiju i analitičko razmišljanje za negovanje odnosa koji dovode do rešenja potrebnih vašim klijentima.”

– Dr Ivan Misner, osnivač *BNI-ja* i autor bestselera Njujork tajmsa
Truth or Delusion? Busting Networking's Biggest Myths

„Dugo sam se zalagao za preuzimanje kontrole nad prodajom u kojoj će potrebe kupaca biti najvažnije. Sistem Metjua Polarda omogućuje upravo to – i mnogo više od toga. Briljantno, intuitivno i osvežavajuće.”

– Metju Dikon, autor knjige *The Challenger Sale* i *The Challenger Customer* (broj jedan na *HubSpotu* i dve koje je *HubSpot* ocenio kao najprodavanije knjige svih vremena)

„Došlo je vreme za transformaciju prodaje. *Prednost introvertnih osoba* pretvara prodaju iz neprijatne, neuspešne noćne more pod velikim pritiskom u glatki, pobednički razgovor.”

– Mark Roberž, viši predavač na Harvardovoj poslovnoj školi; bivši CRO u *HubSpotu*; i autor bestselera *The Sales Acceleration Formula*

„Introverti mogu da zapale svet, a Metju Polard će vam pokazati kako u knjizi *Prednost introvertnih osoba*. Introverti, vreme je da ZAPALITE!”

– Džon Li Dumas, osnivač i domaćin *Entrepreneurs On Fire* (nedavno ga je *Entrepreneur* svrstao u pet najboljih podkasta za preduzetnike)

„Budući da sam ekstrovertna osoba, ova Metjuova knjiga mi pomaže da razumem zašto su neki od mojih najvećih konkurenata u karijeri prodavca bili veoma tihi.”

– Erik Dej, potpredsednik i GM, *North America Small Business @ Dell Technologies*

„Konačno! Priručnik za prodaju za ljude koji bi radije odgrizli sebi ruku nego da ‘rade u sobi’... Drugim rečima, za većinu nas. Zarađujem mnogo u životu pokušavajući da budem ekstrovertna osoba dok držim govore na pozornici. Tako da mi ne ostaje mnogo energije za prodaju. Potreban mi je prodajni sistem koji se ne oslanja ni na kakav prirodni šarm, uobičajeno ćaskanje ili zezanje. Knjiga *Prednost introvertnih osoba* je upravo to.”

– Pol Smit, autor bestselera *Sell with a Story*

„Svi znaju da introverti ne mogu dobro da prodaju. Pogrešno! Knjiga *Prednost introvertnih osoba* donosi neophodne korake za uspešnu prodaju, i to na lak, pristupačan i čitljiv način. Zahvaljujući tome što koristi priče, ova knjiga prevazilazi opšte savete o prodaji; pruža uvid u to kako introverti mogu napraviti skok u prodaji. Posvetite se čitanju ove knjige i rezultati će odmah biti vidljivi.”

– Džon B. Molidor, doktor, predsednik Nacionalne asocijacije govornika i profesor psihijatrije na Državnom univerzitetu u Mičigenu

„*Prednost introvertnih osoba* je odlično štivo i za tihe i za one manje tihe. Metju Polard ne samo da pokazuje moć procesa nad ličnošću kada je u

pitanju prodaja već pomaže i da se utre put za radna mesta koja su odlična za sve vrste ljudi.”

– Ed Froenhajm, direktor *Research and Content, Great Place to Work Institute*

„Metju Polard zaista zna o čemu govori. Svakom introvertu zainteresovanom za prodaju bilo koje ideje ili proizvoda treba predložiti da pročita njegovu knjigu i sledi njegov jednostavan i praktičan proces.”

– Derek Lidou, profesor preduzetništva na Prinstonu i autor knjige *Startup Leadership i Building on Bedrock*

„Kao instruktor prodajne strategije za našu (tada) mladu kompaniju, Metju nam je doneo stotine hiljada dolara u prodaji svojom tehnikom ‘samo pričaj priče’. On je transformisao našeg najslabijeg introvertnog prodavca u pobednika ‘top dog’, titulu koja se dobija za najveću tromesečnu prodaju. Sada se taj višenedeljni kurs destilisao u prijatno štivo koje vas privlači introvertima, dok istovremeno upijate Metjuove isprobane i uspešne strategije prodaje. Toplo preporučujem ovu knjigu i introvertima i ekstrovertima kako bi poboljšali svoju prodajnu produktivnost.”

– Volnej Kembel, kopredsedavajući/direktor u *Colliers Internationalu* u Ostinu

„Met Polard osporava neka verovanja o tome šta je potrebno za uspeh u prodaji. Sviđa mi se kako priče iz stvarnog života prepliće s praktičnim primenama koje novi, ali i iskusni predstavnici mogu odmah da upotrebe! To je obavezno štivo za svakoga ko prodaju ponosno naziva svojom profesijom!”

– Bob Perkins, osnivač i predsednik Američkog udruženja profesionalaca za unutrašnju prodaju

„Metju Polard pridobija ljude i ostvaruje prodaju. *Prednost introvertnih osoba* ne samo da razbija mit da morate biti glasni i otvoreni da biste napredovali u prodaji već nudi i moćnu mapu puta kako svi možemo da izgradimo veće poverenje i povežemo se s kupcima. Ja. Apsolutno. Volim. Ovu. Knjigu. Toplo je preporučujem svima koji prodaju, a ne samo rezervisanim osobama!”

– Majk Vajnberg, autor AMACOM bestselera *Sales Management. Simplified. and New Sales. Simplified.*

SADRŽAJ

<i>Predgovor Džudi Robinet</i>	13
1 ► Kada introverti podbace u prodaji	17
Problem s introvertima	20
Šta se desi ako izostane prodaja	24
Mit o prodavcu	26
Kucanje na devedeset troja vrata	28
Mora postojati bolji način	31
Aleks postaje sjajan prodavac	34
Sedam koraka do prednosti introverta	37
2 ► Postavite scenu (PRVI KORAK: POVERENJE I DNEVNI RED)	45
Moć ravnodušnosti protiv mirisa očaja	49
Sistem iznad prodaje	52
Važnost poverenja	54
Brzo uspostavljanje veze	56
Brzo uspostavljanje kredibiliteta	60
Bez skrivenog plana	64
Pokažite im scenario	66
Ne dozvolite kupcima da upravljaju vašim mašinama	67
3 ► Tražite zlato (DRUGI KORAK: POSTAVLJAJTE MNOGO PITANJA)	69
Pronađite mesto koje krvari	72
Slušajte, ne da biste odgovorili već da biste razumeli	75
Pronađite obrazac u pitanjima	78
Postavljanje pravih pitanja	80
Navođenje nepoznate osobe da se otvori	83
4 ► Razgovarajte s pravom osobom (TREĆI KORAK: KVALIFIKACIJA)	87
Zaobilaženje vratara	91
Ne traćite svoje vreme	92
Budite ljubazni prema sekretarici	93

	Zašto je ovo treći korak?	94
	Ljudi vole da se kvalifikuju	96
5 ►	Nemojte prodavati – pričajte	99
	(ČETVRTI KORAK: PRODAJA ZASNOVANA NA PRIČI)	
	Ugradite rešenje u priču	104
	Nauka pričanja priča	105
	Smišljanje prve priče	107
6 ►	Ne svađajte se – uvećajte	111
	(PETI KORAK: IZLAŽENJE NA KRAJ S PRIMEDBAMA)	
	Zaobiđite prigovore	117
	Nemojte se prodavati kao prodavac	118
7 ►	Izmerite im temperaturu	121
	(ŠESTI KORAK: PROBNO ZAKLJUČIVANJE PRODAJE)	
	Prsti u vodi	124
	Dvostruko vezivanje	126
8 ►	Pitajte bez postavljanja pitanja	129
	(SEDMI KORAK: PRETPOSTAVITE PRODAJU)	
	Kako postupati s cenom	134
	Ne tretirajte prodaju kao da je od stakla	137
	Pronađite način, a ne izgovor	141
9 ►	Usavršite proces	143
	Procenite sebe. Stvarno.	147
	Jedno po jedno	148
10 ►	Prednost introverta u stvarnom životu	151
	Duh poslovne prošlosti	153
	Šta sam tada uradio	158
	Šta sada radim	159
	Čemu trud?	168
11 ►	Majstorstvo	169
	Svi vole opcije	173
	Priprema za napredovanje	174

Ne predajte svoj biznis	177
Kada su prodaja i marketing usaglašeni	178
Prednost introvertne osobe	184
<i>Zahvalnica</i>	187
<i>O autoru</i>	189
<i>Ekskluzivni unutrašnji krug prednosti introvertnih osoba</i>	193

PREDGOVOR

Mrzim umrežavanje – hladno je i manipulativno.

Ovo je ironično, jer me *Forbs*, *Fast kompani* i *Blumberg*, između ostalih, rangiraju kao jednog od najboljih umreživača na svetu. Ali ne razmišljam o onome što radim kao o umrežavanju. Sebe vidim kao „konektora”. Volim da spajam ljude koji bi trebalo da se poznaju. Čim upoznam nekoga, počinjem da razmišljam o tome kako ono što ta osoba radi može pomoći nekome koga poznajem. Što se mene tiče, ja samo povezujem dvoje ljudi s namerom da to posluži njihovim strateškim ciljevima.

Osećam posebno uzbuđenje kada upoznam nesvesne genije. Iz nekog razloga, neverovatno vešti ljudi – tehničari, kreativci, pronalazači, mislioci – poslednji prepoznaju svoj talenat. Uživam u tome što pomažem ovim ljudima da kreiraju investicione predloge, negujem ih dok prolaze kroz taj proces, volim da vidim kako pristupaju upravo onome što im je potrebno i da svedočim uspehu koji je posledica njihovog otkrivanja sopstvene magije. Volim da pomažem ljudima da se promovišu.

Što je prava ironija, jer mrzim da promovišem sebe. Uprkos tome što sam odrasla u malom gradu od tri stotine ljudi u ruralnom Ajdahu, bila sam neverovatno stidljiva. Bila sam toliko introvertna u srednjoj školi da su me maltretirali. Nikada nisam skretala pažnju na sebe.

Bila sam generalni direktor uspešnih javnih i privatnih kompanija, ali kada sam i sama pokrenula posao, bila sam u nepovoljnijem položaju. Znala sam da promovišem sve osim sebe.

Osim umrežavanja, za mene je i „prodaja” bila mučna, manipulativna stvar koju su praktikovali prodavci polovnih automobila i voditelji kasnonoćnih reklama. Nisam se prodavala, niti sam htela to da radim. Mislila sam da ću biti plaćena ako sam pametna, dobra osoba koja zaista pomaže ljudima.

Kako sam samo bila naivna.

Želela sam da to bude istina, ali to je bila bajka. Posle uspeha moje knjige *How to Be a Power Connector* – jedna od deset najboljih *Inc.* u 2014. godini – pozivi da govorim samo su se redali jedan za drugim. Bila sam nova u svojstvu plaćenog govornika, tako da sam sebe uveliko potcenila, potcenila i preopteretila. Kada bi neko pitao koja je moja tarifa, sledila bih se i izgovorila sumu koju sam smatrala preteranom (nije bila) za govor od „samo” četrdeset pet minuta.

Moji klijenti su cenili ono što sam radila. Voleli su me, i ja sam volela njih. Ali bez obzira na to koliko sam pomagala, imala sam utisak da moj bankovni račun nikada nije bio u srazmeri s vrednošću koju sam isporučivala. Jednog dana sam naišla na članak o tome kako se obavlja prodaja bez sateravanja klijenta u čošak. Bio je to jedan od najboljih članaka o tome kako autentično pristupiti prodaji koji sam ikada pročitala. Autor: Metju Polard.

Čitajući druge Metjuove članke, a zatim direktno razgovarajući s njim, osetila sam da mogu da mu verujem. Bio je profesionalac za prodaju koji nije pokušavao da me na brzinu nagovori, ni na šta. Njegova namera nije bila da iskoristi ljude. Nije želeo da ih obmanjuje. Iskreno je želeo da pomogne. Poslovao je na način na koji sam ja volela da radim – bio je usredsređen na povezivanje ljudi s onim što im je zaista potrebno.

Metju je osporio moja osnovna uverenja o prodaji. Na primer, ono što sam smatrala četrdesetpetominutnim izlaganjem, trebalo je da vidim kao dane pripreme za kreiranje ili prilagođavanje glavnog govora, najmanje dva dana putovanja i gubitak zarade od drugih klijenata tokom putovanja. Tu se čak ne uzima u obzir vrednost uvida i iskustava podeljenih u samoj prezentaciji ili razgovorima jedan na jedan s učesnicima posle nje.

Nije ni čudo što niko nije hteo da me angažuje – bila sam isuviše jeftina!

Kao introvertnoj osobi, a posebno kao ženi koju su uvek učili da stavlja druge ispred sebe, instinktivno sam izbegavala pitanje: „Koliko naplaćujete?” Bila sam izvršni direktor

više kompanija, i nisam mogla samouvereno da odgovorim na osnovno pitanje o sopstvenom biznisu.

Metju je predložio jednu repliku koja je sve promenila.

Umesto da čekam da neko povede razgovor o plaćanju, preduhitрила bih ih upitavši: „Kada ste razmišljali o tome da mi se obratite ili razmatrali mogućnost da govorim na vašem događaju, sigurna sam da ste imali nekakvu ideju o tome koliko bi rad sa mnom koštao. Koliki ste budžet imali na umu?”

Mogla sam da osetim kako se energija razgovora menja. Umesto da stidljivo iznesem visinu svog honorara, odjednom su pokušavali da dokažu da imaju budžet za rad sa mnom.

Počela sam da dobijam odgovore kao što su:

„Pretpostavljam da ne bih dobio veliki kusur od X dolara.”

„Zaista ne možemo da platimo više od Y dolara.”

„Znam da verovatno naplaćujete više od ovoga, ali nadao sam se da ćete biti voljni da govorite za Z dolara.”

Cene koje su navodili bile su tri do četiri puta veće od onoga što sam ja naplaćivala. Najbolje od svega, nisam se osećala loše. Nisam imala osećaj da ih obmanjujem. Nisam imala osećaj da sam na prevaru lišila te ljude novca. Bilo je prilično opravdano, da budem sasvim iskrena.

Barbara Džordan je rekla: „Ako želite da igrate igru kako treba, bolje bi vam bilo da znate sva pravila”. Bila sam u igri, pomagala sam svima da pobeđu... osim sebi. Metju mi je pokazao pravila koja sam propustila. Naučila sam kako da prodam svoje veštine a da i dalje osećam da sam iskrena, autentična i korisna kao i pre čitanja tog članka... samo što sada imam osećaj i pobeđujem.

Ukratko, Metjuov prodajni sistem je sve spojio i pružio mi posao iz snova. Verujte njegovom procesu i vidite šta on može da učini za vas.

Džudi Robinet, autorka knjige
How to Be a Power Connector

1

Kada introverti podbace u prodaji

U savremenom svetu poslovanja, beskorisno je biti kreativan, originalan mislilac ako ne možete da prodate ono što kreirate.

– Dejvid Ogivli, *Confessions of an Advertising Man*

Ostvarenje snova Aleksa Marfija brzo se pretvaralo u noćnu moru.

Zahvaljujući finansiranju dva člana porodice, osnovao je sopstveni videografski studio. Kamere profesionalne klase, najsavremeniji softver, mikrofoni, impresivan spisak talenata – *Golden arm medija* imao je sve što je bilo potrebno.

Osim prodaje.

Pošto je bio vlasnik i lice preduzeća, Aleks je snosio krivicu za to. Nažalost, kao i mnogi koji poseduju stručno znanje, i na tome zasnivaju posao, on nije imao dara za prodaju. U stvari, kao introvert, on je to nekako mrzeo.

Posle srednje škole, počeo je izraženo da muca, što je dovelo do gubitka samopouzdanja. Pošto je već bio pomalo stidljiv, to je samo povećalo njegovu prirodnu odbojnost prema neobaveznim razgovorima sa strancima. Neprijatnost koju je osećao u raznim društvenim situacijama nastavila se kroz srednju školu i fakultet.

Premotajte nekoliko godina, u vreme kada je Aleks ušao u posao s video-snimanjem od nule. To nije bio uhodan posao s postojećom bazom klijenata. Nije izašao iz drugog posla s portfoliom projekata klijenata ili širokom mrežom ljudi i preduzeća koje je mogao da iskoristi. Morao je da izgradi spisak klijenata iz temelja.

Ako pravimo inventar: prirodni introvert koji muca (čije se mucanje pogoršava pod stresom)... s averzijom prema ćaskanju (normalna osobina introvertnih osoba), iskrivljena samo-percepcija i smanjeno samopouzdanje kao njen rezultat... koji se suočava sa izazovom formiranja novih odnosa koji proizlazi iz svih tih faktora... dovodi sebe u situaciju da mu život zavisi od toga da li će uspeti da proda nematerijalne usluge potpunim strancima. Zvuči kao recept za katastrofu, zar ne?

I bio je.

Kada bi se javio telefonom ili pred potencijalnim klijentima, nije znao šta drugo da radi osim da priča o videografiji i poslu. Ako bi pokušali da razgovaraju o nečem drugom ili ako bi slučajno podelili nešto lično, Aleks bi jednostavno začutao. Nastala bi duga, neprirodna pauza dok su obe strane smišljale kako da se izvuku iz živog peska u razgovoru, u koji su nekako uleteli.

Često kažemo: „Ljudi posluju s ljudima koji im se sviđaju.” Pošto sam proveo mnoge sate s Aleksom, znam da je on simpatičan momak. Ali prilikom prodaje nije umeo da uspostavi osnovni odnos s potencijalnim klijentom, a još manje neophodno poverenje potrebno da ih ubedi da kupe prilagođenu profesionalnu uslugu kao što je videografija.

Tako da je prodaja bila loša.



PROBLEM S INTROVERTIMA

Mi introverti živimo u svetu (bar u zapadnoj kulturi) koji se ugleda na ljude koji se ponašaju kao ekstroverti. (Posle malo kopanja otkrio sam da je zapravo ispravno reći „ekstraver-tan”, mada je češće i u upotrebi ekstrovertan. Rešio sam da koristim oblik koji je češće u upotrebi pogodnosti radi.) Često opisujemo vođe kojima se divimo kao otvorene, šarmantne i harizmatične. Uspešni ljudi izgledaju i deluju ekstrovertno. Prema tome, uzori treba da nam budu ekstrovertni ljudi.

To ne ide u prilog introvertnim osobama poput vas i mene. To nije u skladu s našom prirodom, načinom na koji smo povezani i na koji razmišljamo. Svakako se možemo pretvarati da smo ekstroverti i naučiti trikove koji maskiraju našu introvertnost, ali na kraju dana, ne možemo pobeći od svog DNK. Zamoliti tvrdoglavog introverta da se uzbudi zbog razgovora s ljudima u prostoriji i da traži njihovu podršku isto je kao da angažujete umetnika izvođača i tražite od njega da se uzbudi zbog računovodstva: to jednostavno nije u njihovoj prirodi.

Karl Jung je definisao introverte kao one koji su fokusirani na unutra, dok su ekstroverti fokusirani na spolja. U drugom jednom objašnjenju, opisao je odakle ove dve vrste ljudi crpe svoju energiju: introverti iz samoće; ekstroverti iz drugih ljudi. U praksi, to znači da introvert može trošiti energiju na umrežavanje s gomilom ili nastupajući pred publikom, ali baterije punimo prvenstveno kada smo sami. Ekstroverti, s druge strane, mogu da rade u izolaciji, ali baterije pune u izlascima s grupom prijatelja ili tokom boravka u mnoštvu ljudi.

Uzmite mene, na primer. Možda delujem kao ekstrovertna osoba na pozornici i dok kasnije odgovaram na pitanja ili vodim radionicu, ali kada dođem kući, isključim telefon i uključim TV, i sedim ispred njega sam po nekoliko sati – bez drugog svetla ili buke – i punim baterije. Iako volim da pomažem ljudima, interakcija s njima oduzima mi energiju. Uporedite to s ponašanjem nekih mojih ekstrovertnih kolega koji jedva čekaju da izađu na pozornicu, i raduju se što će provesti noć u gradu.

Imajući na umu Aleksovu situaciju, oni koji su proučavali introvertnost ističu da mi često mrzimo čavrljanje i prazne razgovore, i da više volimo da razgovaramo o stvarima koje su važne, to jest, da vodimo „smislene razgovore”, kako ih mnogi nazivaju. Koga je briga ko je sinoć pobedio ako ste došli da obavite posao?

Jedna izdajnička osobina introvertnih osoba jeste ono što neki stručnjaci nazivaju „interno razmišljanje”. To znači da introverti mnogo više razmišljaju pre nego što progovore. Imam jednog klijenta kome često treba toliko vremena da odgovori na pitanje da smo morali da pređemo na Skajp da bih znao kada razmišlja, a kada je pukla veza. Ekstroverti, s druge strane, češće samo „razmišljaju naglas”. Mi, međutim, smatramo da je averzija koju imamo prema praznim razgovorima nezgodna, da nas predstavlja kao stidljive, nezainteresovane, asocijalne ili krajnje nepristojne osobe. A mi to nismo. To samo tako izgleda.

Aleks, međutim, sebe nije doživljavao kao takvog. Smatrao je da je posvećen poslu. Uostalom, zato ga je i pokrenuo. Doduše, nije bio načisto kako treba da se ponaša prema

klijentima koji pričaju o recitalu svog deteta ili o planovima za vikend. Na kraju krajeva, te stvari su bile potpuno nevažne za sastanak o videografiji. Izgledalo je kao da Aleks pokušava da vodi jedan razgovor dok je osoba s druge strane stola vodila drugi. Sastanak na kome je trebalo postići dogovor o prodaji često je postajao nezgodan ples za obe strane.

Kada bi Aleks prikupio sve potrebne informacije i rastao se s potencijalnim klijentima, vratio bi se u kancelariju i provodio sate radeći na predlogu koji je ponekad imao i do trideset stranica. Čim bi ga završio, uzbuđeno bi im poslao imejl. Onda bi čekao danima, nedeljama ili čak mesecima da se jave – da bi na kraju saznao da su se opredelili za nekog drugog.

Gledao je kako se njegov san pretvara u pustu želju. Ono malo klijenata što je stekao nikada nije u potpunosti pokrivalo račune. Njegova početna sredstva su se brzo topila. Pozajmio je novac od oca i maksimalno povećao iznose na kreditnim karticama svoje žene – oboje su radili za njega. Ako bi njegov posao propao, to ne samo da bi bilo pogubno za njihove finansije već bi ostali i bez sredstava za život. Ako se nešto brzo ne promeni, čekalo ga je isto ono sa čim se suočava gotovo svaki propali posao: neplaćeni računi, otpuštanja i konačno zatvaranje vrata zauvek. Njegova supruga Sara mi je kasnije ispričala da se zbog preopterećenosti i nedostatka rezultata emotivno zatvarala. Kako je sama rekla: „Bilo je to užasno, užasno mesto za rad.”

Reći da je Aleks bio očajan predstavljalo bi ublažavanje.

Razume se da je taj očaj samo vodio u još dublji sunovrat. Što su stvari bile teže, on je bio zabrinutiji za svaki potencijalni projekat. Ako ste bili na drugoj strani stola, znate kako je komunicirati s prodavcem koji zaudara na očajanje. Kada potencijalni klijenti to namirišu, ponekad pokušaju da to iskoriste u pregovorima o nižoj ceni ili većem broju isporuka (ili oboje). Međutim, uglavnom to unosi nesigurnost, jer se pitaju da li će prodavac moći da isporuči ono na šta se obavezao.

Da li pružaocu usluga nedostaje samopouzdanje jer je očajan ili zato što je izvan svoje zone udobnosti? Ako je očajan, onda možda nije naročito dobar, zar ne? Niko ne želi da posluje s nekim ko propada. Niko ne voli da ima posla s

prodavcem koji praktično moli za prodaju. Ako su izvan svoje zone udobnosti, to verovatno znači da nema mnogo iskustva, zar ne? Želimo da se kladimo na one koji su se dokazali (i koji će i sutra biti tu).

Aleksa mi je preporučio zajednički prijatelj koji ga je upravo upoznao. Video sam njegov rad i bio sam impresioniran njegovim talentom, ali ne i njegovom prodajom. Slab sam na mala preduzeća poput njegovog. Iako volim da radim s korporativnim klijentima, i znam da time pomažem uspešnom preduzeću da postane još uspešnije, to jednostavno ne obogaćuje dušu kao rad s vlasnikom malog preduzeća, gde znam da bi moj rad potencijalno mogao da promeni nečiji život. Ima nečeg herojskog u ljudima koji imaju dovoljno veštine, strasti, talenta i vere u sebe da pokrenu posao. Ubija me kada vidim kako ti preduzetnici ne uspevaju da ostvare svoje snove. Gledao sam kako se otvaraju mame-i-tate prodavnice, i video kako se rafovi polako prazne i prodavnice na kraju bivaju zatvorene. Video sam trgovce čija oprema besposleno tavori u garaži, kao i profesionalce s praznim kalendarima, koji rade od kuće, primorane da se na kraju vrate starom poslodavcu. Razmišljam o tome koliko je to stresno za porodicu: životna ušteđevina potrošena, krediti dospeli na naplatu, srušeni snovi, razvod. U stvari, video sam da se to desilo porodici mog prijatelja iz mladosti. Njegovi roditelji su štedeli svaku paru da bi ostvarili svoj san i otvorili restoran. Sećam se uzbuđenja povodom svečanog otvaranja i kako je budućnost izgledala svetla. Otprilike godinu dana kasnije, primetio sam da se njegovi roditelji ne slažu. Nekoliko meseci kasnije, zatvorili su restoran i na kraju su se razveli. Njegov tata se preselio u drugi grad, a ja sam prijatelja viđao mnogo ređe. Malo preduzeće ima potencijal da potpuno promeni vaš život – nabolje ili nagore.

Zašto toliko mnogo ovih poduhvata propada i pored toga što su proizvodi ili usluge odlični, iako ih klijenti i kupci vole, i ljudi ulažu svoje srce i dušu u njih? Reći će vam da je njihov najveći problem isti kao i u bilo kom drugom poslu: nemaju dovoljno klijenata ili im treba više klijenata.