



Vodenje in Prodaja

IZKUŠNJE NAJBOLJŠIH - EDINA SPECIALIZIRANA e-REVIJA ZA RAZVOJ VODSTVENIH IN PRODAJNIH VEŠČIN V SLOVENIJI



VODENJE

KAKO BITI DOBER ŠEF V TEŽKIH ČASIH

ZAKAJ ZAPOSLENI NE NAREDIJO, KAR SE OD NJIH PRIČAKUJE

PRODAJA

CENA KOT SESTAVNI DEL POSLA

IZKORIŠČATE POPUSTE ALI POPUŠČATE STRANKAM

ZANIMIVOSTI

POSLOVNI BONTON: ZAPOMNITE SI IMENA SOGOVORNIKOV

ORGANIZIRAJTE SE



Spoštovane bralke in bralci e-revije Vodenje in Prodaja.

Rad bi z vami delil zgodbo, ki je še posebej zanimiva glede na gospodarske razmere. Pred dobrimi desetimi dnevi sem v nakupovalnem centru v Grazu v Avstriji čisto naključno zašel v prodajalno znamke Fossil, kjer prodajajo tudi ročne ure iste znamke. Ker so mi ročne ure zelo pri srcu, si vsake toliko vzamem čas in prelistam kakšno revijo ali še bolje, obiščem kakšno prodajalno. Sicer so mi najljubše znamke Jacques Lemans, Maurice Lacroix in Raymond Weil, znamka Fossil pa mi ni delovala kot kakšna posebej elegantna in kvalitetna ura. Pa sem bil zelo prijetno presenečen, saj so se oblika, kakovost sestave in delov v primerjavi z modeli izpred treh let izredno izboljšali. In vsega tega sploh ne bi vedel, če ne bi v tej prodajalni k meni pristopila prodajna svetovalka, ki si je vzela čas in se dobrih 20 minut trudila, da mi je pokazala različne oblike in vrste ur; prav gotovo sem jih tudi več kot 10 pomeril na roki. Ker sem si pred manj kot mesecem dni kupil novo ročno uro, je tokrat res nisem imel namena kupiti; želel sem se samo pozanimati o ponudbi. A vendar sta me prijaznost in nevsiljivost prodajalke, ki me je ob tem večkrat povabila k nakupu, pripravila do tega, da sem trgovino zadovoljen zapustil z novim "avtomatom". Kljub temu, da je vmes enkrat odgovorila na telefon in so bile v trgovini še druge stranke, se mi je posvetila in mi dala občutek, da lahko izbiram in pomerim vse, kar je v prodajalni. Ko sva se kasneje z ženo peljala nazaj domov, mi je postavila zanimivo vprašanje: "Ali moraš biti res malce bolje plačan, da se tako potrudiš za stranko?" Dejstvo je, da so plače zaposlenih v Avstriji v povprečju višje od slovenskih, a vendarle se postavlja vprašanje - so bolje plačani zato, ker so bolj prijazni ali so bolj prijazni zato, ker so bolje plačani? In ker smo ravno sedaj v času gospodarske krize, je še posebej pomembno, kako se zaposleni obnašajo do strank in tudi med seboj. Imate radi svoje stranke ali njihov denar? Pravilen odgovor je: "Oboje!"

O tem, kako lahko vodja primerno reagira v trenutku, ko se zave, da bo moral nekaj zaposlenih zaradi upada naročil odpustiti, si lahko preberete v članku z naslovom "Kako biti dober šef v slabih časih". V njem predstavljamo primer komuniciranja v krizi s strani direktorja štajerskega podjetja, ki je lahko za zgled ostalim menedžerjem - doma in po svetu. Zanimivo je, da je v junjski številki Harvard Business Review-a izšel članek s smernicami, kako ravnati v času krize in odpuščanj, da se ohrani zaupanje zaposlenih, ki ostanejo v podjetju. Direktorju, katerega situacijo predstavljamo, je to uspelo narediti izjemno uspešno in "šolsko" pravilno. Želim si samo, da se njihovi ekipi čim prej izboljša tudi gospodarska situacija.

Kar se še tiče vodenja, smo se v reviji posvetili odgovoru na vprašanje, ki muči mnoge menedžerje danes doma in po svetu: "Zakaj hudiča zaposleni ne naredijo tega, kar se od njih pričakuje?" V prvem od serije petih člankov boste dobili že nekaj odgovorov in rešitve, ki jih uporabite, in mogoče bodo vaši zaposleni že jutri svoje delo opravljali bolj v skladu z vašimi pričakovanji.

V zgodbi o Albertu smo pokazali, kaj v bistvu loči vrhunske ekipe od povprečnih. Kaj je tisto, kar počnejo najboljši, da (p)ostanejo najboljši v svojem poslu? Odgovor je enostavnejši, kot si mislite in v članku "Albert vzpostavi pogoje za uspeh posameznika in ekipe" vam prinašamo način, kako lahko to prinesete v svojo ekipo.

V "prodajnem delu" revije smo se v večji meri posvetili t.i. "quick-fix" rešitvam za vašo prodajo, ki so trenutno najbolj zaželeni. Mogoče en majhen nasvet: pazite, da ne boste delali klasične napake in "kopičili" na zalogo tiste produkte, ki najbolj gredo in odpovedovali pogodbe za produkte, ki se sploh ne prodajajo. Namesto tega se usmerite v segment strank, ki se imenujejo angleško "switcherji" (niso lojalni ne vam, ne vašim konkurentom) in imajo kupno moč. To so tiste stranke, ki opravijo en del nakupa pri vas in ostalo pri konkurenci. Če vam uspe, da jim ponudite še to, kar jim ponuja konkurenca, potem bodo ves nakup naredili pri vas. Zato ne sprašujte strank: "Ali ste zadovoljni z nakupom?" ali "Ste pri nas kupili najceneje?", ampak jih vprašajte: "Imate v 'vozičku' res vse, kar potrebujete?".

Razmišljanje nekaterih naših članov ekipe, ki so se v teh mesecih soočili s številnimi prodajnimi praksami doma in na tujem ter med njimi prepoznali kar nekaj uporabnih in "donosnih", smo vam zapakirali tako, da boste lahko prikazane prijeme in primere uporabili tudi v svoji prodajni praksi. Mogoče vam bo zanimiva "Dodatna prodaja po londonsko", ki jo imate na strani 42.

Izkoristite poletne mesece in si napolnite baterije. Če boste pri tem še kaj prebrali, smo vam pripravili tudi izbor treh zanimivih knjig, ki se jih splača prebrati - odvisno od tega, kaj vas najbolj zanima. Prebrali smo uspešnici (v angleškem jeziku) Malcolma Gladwella "Outliers" in Richarda Bransona "Screw it, let's do it" ter priročnik (v slovenščini) "Uspešno in učinkovito do cilja". Osebnostno najbolj priporočam Gladwella, ki je tokrat resnično napisal mojstrovino o tem, kaj je potrebno za uspeh. Želim vam veselo počitnikovanje in se beremo zopet oktobra.

Branko Žunec

mednarodni trener & coach, lastnik BM Consulting International

iz vsebine

VODENJE

Usmerjeno na sodelavce

- 05 | Albert vzpostavi pogoje za uspeh posameznika in ekipe
- 08 | Vodenje do "nazga" -10.del
- 10 | Kako biti dober šef v težkih časih?
- 16 | Zakaj zaposleni ne naredijo, kar se od njih pričakuje?
- 20 | Six Sigma
- 23 | Kako standardizirani naj bodo vaši poslovni sistemi?
- 26 | Zakaj je koristno ... Igrati video igrice?
- 27 | Akademija vedenja

PRODAJA

Usmerjena na stranke

- 29 | Organizacija prodaje na terenu: postavite si prioritete
- 31 | Izkoriščate popuste ali popuščate strankam?
- 33 | Bodite ponosni na svojo ceno
- 34 | Cena kot sestavni del posla
- 40 | Vas zanima učinkovito zdravilo proti kroničnim recesijam?
- 42 | Dodatna prodaja po londonsko
- 44 | MSPA konferenca
- 46 | Mini nasveti - Maxi učinek
- 47 | Zakaj je koristno ... Razporejati čas in energijo

ZANIMIVOSTI

- 49 | Poslovni bonton - kako si zapomniti imena sogovornikov
- 50 | Kako vključiti executive coaching v organizacijo
- 52 | Prijetno s koristnim - Golf in izobraževanje
- 54 | Poslovni horoskop
- 55 | Nekaj hitrih nasvetov za učinkovito izpeljavo sestankov
- 56 | Wellness ORHIDELIA
- 58 | Za več branja
- 59 | Utrinki



05

ALBERT VZPOSTAVI POGOJE ZA USPEH POSAMEZNIKA IN EKIPE

I Branko Žunec

Sedaj, ko se je "novopečeni" trener Albert oborožil z veščinami in orodji za poučevanje oziroma treniranje drugih, je potreboval še izhodišča, na katerih bo gradil uspeh posameznikov in posledično celotne ekipe svojih sodelavcev.

08

VODENJE "DO NAZGA"! - 10. del

I Andrej Kunc

Zadnji dve kolumni sem posvetil aktualnim dogajanjem, v današnji pa se bom vrnil nazaj k temeljem vodenja in petim stopnicam na poti do uspeha.

KAKO BITI DOBER ŠEF V TEŽKIH ČASIH?

10

I Špela Žunec

Kako voditi ljudi, ko je klima v podjetju prežeta z napetostjo, ko se zaupanje že počasi skriva po kotih, vaše podjetje pa se je znašlo na makadamski poti polnih lukenj in ovinkov. Kot vodja ste se znašli pred napornim potovanjem, za katerega nimate ustrezne navigacije, niti ne avtokart, le nekaj osnovnih zemljevidov.

ZAKAJ ZAPOSLENI NE NAREDIJO, KAR SE OD NJIH PRIČAKUJE?

16

I Branko Žunec

Začenjamo z novo serijo člankov na temo, ki je pogosto trn v peti menedžerjem - kako zaposlene pripraviti do tega, da bodo naredili točno to, kar se od njih pričakuje, ali pa še boljše. V petih člankih bomo obdelali pet od dvanajstih ključnih izzivov, s katerimi se soočajo menedžerji danes (tako v Sloveniji, kot tudi tujini).

SIX SIGMA

20

I Nina Kuharič

Naj zgodbo o Six Sigma začnem zelo preprosto. Six Sigma je "pametnejši" način vodenja podjetja ali oddelka in stremi k procesu brez napak. Na prvo mesto postavlja stranko in odseva njeno zadovoljstvo, zato uporablja dejstva in podatke pridobljene v procesih dela.

KAKO STANDARDIZIRANI NAJ BODO VAŠI POSLOVNI PROCESI?

23

I Mateja Vodopivec

Menedžerji iz skoraj vseh branž se srečujejo z vprašanjem, kako poenostaviti procese, jih standardizirati ter najti optimalno mero standardizacije. Študenti poslovnih šol po vsem svetu se učijo, da morajo biti procesi standardizirani.

26

ZAKAJ JE KORISTNO

I Ekipa BMCI

... Igrati videoigrice?

27

AKADEMIJA VEDENJA

I mag. Irena Deželak

Organizirani vodja





NA KRATKO

Investirajte čas in ugotovite, katere potenciale imajo vaši zaposleni in jih razvijajte.

Izjemen uspeh ekipe temelji na edinstvenih prednostih vsakega posameznika.

ALBERT VZPOSTAVI POGOJE ZA USPEH POSAMEZNIKA IN EKIP *ANALIZA ZMAGE VAM LAHKO PRINESE VEČ, KOT ANALIZA PORAZA*

Sedaj, ko se je "novopečeni" trener Albert oborožil z veščinami in orodji za poučevanje oziroma treniranje drugih, je potreboval še izhodišča, na katerih bo gradil uspeh posameznikov in posledično celotne ekipe svojih sodelavcev. Albert se je v preteklosti posluževal klasičnega načina uvajanja izboljšav v svojo ekipo, ki je tipičen za večino coachev v športnem svetu. In to je: analiza poraza je vedno bolj pomembna od analize zmage.

Tako se je tudi Albert s svojo ekipo vedno, ko se je pojavila določena napaka ali je prišlo do določenega problema pri delu s strankami, usedel in prediskutiral vse aspekte nastale situacije. Na koncu analize so sprejeli sklepe in ukrepe, s katerimi so želeli preprečiti, da se takšne napake ne bi ponovile.

Najboljši vodje v poslu in tudi najboljši trenerji v svetu športa (če primerjamo športni coaching s poslovnim) se usmerjajo na krepitev tistega, kar najbolj odlikuje njihove "igralce". Res je, da se je potrebno ob trenutnih poraza zazreti vase, analizirati razloge za neprijeten rezultat, a vendar je dokazano, da ponovno opazovanje "negativnega" načina vedenja in igranja ne prinaša bistvenega napredka. Zato je pomembno, da se ob analizi poraza takoj spomnimo na "boljše" načine, ki jih bomo uporabljali v prihodnosti. In se tako izognili ponovitvi istih napak in doživetju poraza.

A kaj hudiča delajo ti najboljši drugače? Tak način analiziranja tekme po porazu ni nič novega. Vidimo ga lahko v skoraj vsakem slovenskem prvoligaškem klubu (ne glede na vrsto kolektivnega športa) in tudi v podjetjih povsod po svetu ob poslovnih neuspehih. Drži, ta način je že skoraj stalnica. Prav tako pa tudi drži, da se večina ne posveča podrobni **analizi zmage** oziroma se ji pogosto sploh ne posvečajo. Ko smo zmagali, uživajmo v uspehu. A vendar si želimo, da bi ta uspeh še ponovili, kajne?

Vrhunske ekipe v športnem in poslovnem svetu se pogovarjajo tudi o zmagah in ugotavljajo, katere so tiste lastnosti in spretnosti, ki so jim prinesle zmago. Prepričati se morajo, da niso bili sreča, splet okoliščin ali neizkušenost nasprotnika tisti, ki so omogočili lahko zmago. Odkriti moramo "zmagovalne vzorce razmišljanja", da jih bodo naši "igralci" okreplili in v prihodnje

še pogosteje uporabljali. Samo v tem primeru lahko tudi trener oziroma vodja računa na to, da se bo število zmag v prihodnje še povečalo. Analiziranje zmagovalnih potez omogoča utrjevanje zmagovalne miselnosti. To je tisto, kar loči najboljše od dobrih oz. vrhunskih od povprečnih.

Ključna razlika med dobrimi in vrhunskimi je to, da se vrhunske ekipe v športnem in poslovnem svetu pogovarjajo tudi o zmagah in ugotavljajo, katere so tiste lastnosti in spretnosti, ki so jim prinesle zmago.

Prav to izhodišče je uporabil Albert (na podlagi naučenega iz Poletne šole coachinga¹) in v svojo Matriko sodelavcev² dodatno vpisal vse tiste moči in dobre strani vsakega od svojih igralcev v prodajni ekipi. Na ta način je želel pridobiti boljši vpogled, kako dobro ekipo pravzaprav ima in kako jih bo spodbudil, da bodo sprejeli nekaj novosti, ki jih je pripravil.

Če spremljate zgodbo o Albertu že od lanskega leta, potem se mogoče spomnite, česa se je Albert naučil že lansko poletje na treningu poslovnega coachinga: pri izboljšanju vedenja sodelavcev je začel upoštevati pravilo 5-ih vprašanj:

1 Poletna šola coachinga© je oblika treninga za osvajanje poslovnih coaching veščin, razvita posebej v BMC International. Prednost treninga je v spoznavanju praktičnih orodij, ki spremljajo vodjo v vodstvenem vsakdanu in mu pomagajo, da bolje izkoristi potenciale sodelavcev.

2 Matrika sodelavcev© je eno ključnih orodij v poslovnem coachingu, s katerim ima vodja boljši vpogled v prednosti in motivatorje sodelavca, obenem pa lažje sprejema tiste "moteče" dejavnike pri sodelavcih (ki lahko včasih menedžerja prisilijo, da reagira čustveno in zmanjšuje možnosti za uspeh tistim sodelavcem, ki so mu zaradi določenih stvari manj všeč, pa zaradi tega niso manj sposobni) - in jim omogoča, da so pri svojem delu najboljše, kar so lahko.

1. **Kaj je narobe?** (Opis situacije, podkrepljen z dejstvi; nič več predpostavljaj in predvidevanja - če nisi 100% prepričan, se ne moreš iti vodenja.)
2. **Kakšne so posledice za podjetje?** (Jasen opis posledic, ki na koncu vodijo v zmanjšanje zadovoljstva strank in posledično ogrožanja obstoja podjetja.)
3. **Kakšne so posledice za posameznega zaposlenega?** (Ti-stega, ki je neposredno vključen v problem; ne izpolnjuje pričakovanj ali ne izkorišča svojega potenciala v želenem obsegu.)
4. **Kakšni so možni predlogi rešitev?** (Ali obstaja samo ena možna rešitev, ali jih je več.)
5. **Kaj konkretno želim od zaposlenega, da naredi po najinem razgovoru?** (Konkretiziran cilj - SMART.)

Z upoštevanjem teh pravil je dosegel predvsem to, da se je vsake izboljšave pri posamezniku ali ekipi lotil ciljno naravnano in odločno. Albert je bil ponosen na to, da je njegova ekipa dosegala načrtovani rezultat, kljub vsej recesiji. Prav tako pa je želel biti še bolj ponosen na to, kar je odkril pred kratkim. Ugotovil je, da imajo njegovi sodelavci **bistveno več potencialov in talentov**, kot so jih pripravljeno deliti za korist firme. Zato se je spraševal, kako te njihove potencialne boljše izkoristiti.

In tako se je odločil, da se bo bolje in intenzivneje usmeril na izkoriščanje posameznikovih prednosti in moči, kot da bi se fokusiral na odpravljanje njegovih oziroma njenih slabosti. Albert je ekipo 15 sodelavcev, kolikor jih je imel v začetku leta 2008, zmanjšal na 8 prodajnih svetovalcev in 4 sodelavce pri reševanju reklamacij in servisnih zahtevkov. Skupaj torej 12 oseb. Dva ključna prodajna svetovalca sta ga zapustila lansko poletje in s tem se je moral sprijazniti. Glede na potek dogodkov mu je to dobro uspelo. Sedaj pa je moral iz te ekipe osmih "potegniti še kaj več".

Tako se je lotil zadeve:

Najprej je preveril, katere so 3 najmočnejše točke (veščine, izkušnje, uspehi, lastnosti ali kaj drugega) vsakega posebej od njih. Nato je te stvari vpisal v Matriko sodelavcev in sklical sestanek ekipe. S celotno ekipo so zapisali vse lastnosti na eno tablo in jih razvrstili glede na frekvenco pojavljanja. Opazili so, da se nekaj lastnosti pojavlja pri večini, nekaj lastnosti pa samo pri nekaterih. Iz tabele so jasno ugotovili, da so ključne lastnosti, ki omogočajo njihovi ekipi, da so tako uspešni:

- **visoka raven energije** - nič ni težko narediti; za vsako stranko posebej se potrudimo; ko nekdo "pade", ga drugi dvigne idr.;
- **spoštovanje pravil igre** - samo z doslednim upoštevanjem pravil igre bomo lahko uspeli; skupaj izgublamo in skupaj zmagujemo: pravila se "krši" samo v izrednih primerih, ki imajo temeljen razlog (na primer - zamujanje na sestanek zaradi sestanka z A1 stranko, ki se je na željo stranke podaljšal za dobro uro; a kljub temu se je sodelavec pred sestankom opravičil za zamudo in navedel razlog - s čimer se kaže spoštovanje pravil igre in sodelavcev, ki pravilo upoštevajo.);
- **poštenost** - kar stranki obljubimo, to tudi dostavimo, ne glede na ceno! Zgodilo se je že, da se je eden od sodelavcev sam peljal (na lastne stroške) 100 km, da je stranki dostavil obljub-

ljeno, ker je stranka to potrebovala do 19. ure zvečer. Čeprav bi lahko uporabil izgovor, da se je dostavno vozilo pokvarilo in bo stranka dobila produkt naslednje jutro;

- **prijaznost** - v vseh trenutkih s stranko, tako v osebni, kot tudi pisni obliki. Mama je imela prav, da se lepo vedenje splača - dobesedno!

Poleg teh pa so se pojavile tudi individualne močne strani (prednosti posameznih sodelavcev), med katerimi so bile:

- **vztrajnost** (ena od sodelavk pogosto vztraja, ko bi ostali že odnehali - zaradi njene vztrajnosti so na enem področju prihranili 15%, ker je vztrajnost pripeljala do boljše logistične rešitve);
- **analitično razmišljanje** (dobre ideje so super, vendar so pogosto povezane z upoštevanjem več podatkov in informacij, ki se hitro spregledajo v zanosu dobre ideje - še dobro, da ima eden od sodelavcev to lastnost, ki je v nekem trenutku prinesla dodatnih 100.000 EUR zaslužka, zaradi "povezave informacij", ki je odprla posel pri treh novih strankah);
- **doslednost** (pri hitrem odvijanju posla in skrbi za izpolnjevanje naročil strank se lahko hitro tudi kaj pozabi oziroma ne naredi do konca - ta lastnost ene od sodelavk je že pogosto prihranila neprijetno opravičevanje stranki in zmanjšanje ugleda firme, ker ponudbe ali brošure niso bile celovito pripravljene);
- **kreativnost** (eden od sodelavcev ima vsak teden nekaj novih idej, kako bi lahko izboljšali poslovanje s strankami ali uvedli nove produkte in podobno, kar je pogosto moteče - še posebej na sestankih - pa vendar je zadnjih 10 izboljšav posledica njegovih 8-ih idej).

Enotnost ekipe v ključnih trenutkih pridobivanja in izvedbe naročila je razlog za uspešno opravljanje posla. Izkoriščanje edinstvenih prednosti posameznikov pa omogoča, da je ekipa ne povprečno, ampak izjemno uspešna - tudi v času težjih gospodarskih okoliščin.

- **Kako vi izkoriščate talente in prednosti posameznikov v vaših ekipah?**
- **Ali morajo vsi razmišljati in se obnašati enako, ali pa je dovoljeno posameznikom, da s svojo drugačnostjo doprinesejo v ekipo več, kot prinese poenotenje z ostalimi?**
- **Vas motijo sodelavci, ki so drugačni od vas in razmišljajo drugače od vas?**

Albert je za sestanek pripravil še enega od poslov, ki so ga uspešno zaključili v preteklem mesecu in postavil ta posel pod lupo navedenih prednosti in moči. Pokazalo se je, da je prišlo v tem poslu do "mešanice" več kot 60% od napisanega na tabli in prav to je bil razlog za uspeh. Ugotovili pa so še nekaj - da bi lahko posel še bolje opravili, če bi ... to pa je že poslovna skrivnost in je ne smemo razkriti. Lahko vam samo povemo, da je "analiza zmage" privedla do nove izboljšave v zaključni fazi izpolnitve naročila.

Si predstavljate, kaj vse bi lahko tudi vi v vaših ekipah odkrili, ko bi se posvetili analizi vaših uspešno zaključenih poslov?

Poskusite, saj lahko samo pridobite!

POLETNE ŠOLE

COACHINGA



ZNANJE
ima svojo
MOČ

TERMINI POLETNIH COACHING ŠOL:

BUSINESS COACHING 1.0 | 19. in 20. avgust 2009 | Pohorje

BUSINESS COACHING 2.0 | 27. in 28. avgust 2009 | Zreče

BUSINESS COACHING 3.0 | 24. in 25. avgust 2009 | Kr. Gora

*Pridružite se samozavestnim
menedžerjem, ki obvladujejo
vsako situacijo v poslu!*



Branko Žunec dela kot mednarodni trener & coach od leta 2002. Izvedel je več kot 1400 treningov & delavnic z različnimi vodstvenimi in prodajnimi ekipami. Programe treningov izvaja v slovenskem, hrvaškem, srbskem, nemškem in angleškem jeziku. Udeleženci so navdušeni nad njegovim podajanjem resnih tem na preprost in razumljiv način. Sledi svetovnim trendom v izobraževanju in je v letu 2008 pričel z "Business & Show" programi. Branko je eden najboljših poslovnih trenerjev v Sloveniji in na Hrvaškem.

Prijave in informacije:

Nina | 031 713 586 | nina.valiser@bmcint.si

www.bmcint.si

Vodenje do "NAZGA"!

Dobro jutro Slovenija!

Zadnji dve kolumni sem posvetil aktualnim dogajanjem, v današnji pa se bom vrnil nazaj k temeljem vodenja in petim stopnicam na poti do uspeha.

S tem stavkom sem se takrat obrnil na vas: "Če želite do uspeha po varni poti, ki je na žalost po navadi tudi daljša in napornejša, če želite imeti na tej poti sopotnike, predvsem pa, če želite na pot dolgoročnega uspeha, potem vam svetujem, da si postavite 3 temelje vodenja ljudi: POŠTENOST, ISKRENOST in SPOŠTOVANJE!"

Če ste naredili ta test in lahko v ogledalu zdržite lasten pogled, potem imate odprto pot do USPEHA.

Prva stopnica nosi naslov: Moč pohvale!

Nekoč sem prebral rezultate raziskave s fenomenalnim komentarjem. Raziskava je pokazala, da od vseh spodbud slovenski šefi še najmanj uporabljajo pohvalo. Oziroma Slovenke in Slovenci najbolj hrepenimo po pohvali za dobro opravljeno delo, ki pa je ni od nikoder. Komentar avtorja je bil naslednji: "Pravzaprav je to zelo presenetljivo, saj pregovorno varčni Slovenci pri motiviranju ne uporabljajo edinega motivatorja, ki je popolnoma zastoj."

Seveda lahko v slovenskih pogovorih najdemo tudi razlog neizpoljenih hrepenenj.

Če vajenca pohvališ, se pokvari.

Skromnost je lepa čednost.

Lastna hvala se pod mizo vala.

Lastna hvala, cena mala.

Le strog učitelj naredi dobrega učenca.

Kdor hoče hvaljen biti, mora prvo umreti.

Le delo hvali mojstra.

In tako smo v prelepi deželi na sončni strani Alp sicer varčni, a po drugi strani tudi "tako prekleto" skromni, da v pohvali ne vidimo, njene neizmerne moči. Prednost mojega poklica je v tem, da skozi treninge komuniciram tako z vodji po vseh hierarhičnih lestvicah, kot z vsemi zaposlenimi, do snažilke, kot se rad pošalim, in tu ne mislim prav nič slabega: "Kapo dol puncam!"



"Naspidirajte" zaposlene

Ko se pogovarjam z zaposlenimi izvem dejstva. Dejstvo pa je, da tista zgoraj opisana raziskava drži. Samo da jaz poleg statističnih števil izvem še čisto resnične zgodbe. Moj nasvet, ki ga ponujam tudi vam je, da ne sedite poklepani, ne razmišljate, kakšne travme iz otroštva ima vaš šef in predvsem se ne smilite samemu sebi. Ozrite se okoli sebe prepoznajte uspehe, ki jih dosegajo vaši sodelavci, stranke, pa tudi šefi in jih pohvalite.

Začnite takoj!

Je že res, da kulturo podjetja usmerja vodstvo, spreminja pa jo "raja". Tudi ta izraz ima ljubkovalno noto, tako da brez hude krvi.

NA KRATKO

3 temelji vodenja ljudi so:

POŠTENOST, ISKRENOST, SPOŠTOVANJE.

Zaposleni si želijo **POVRATNIH INFORMACIJ** o svojem delu: pozitivnih, da vedo, da delajo prav ali negativnih, da vedo, kje se morajo izboljšati.

Pohvala naj bo **KONKRETNA** – izrečena v pravi obliki, na pravi način, v pravem trenutku in na pravem mestu.

Drage moje bralke in bralci, ali ni res, da je vse revolucije naredil narod od kmečkih puntov naprej. No ja, niso bile vse uspešne, niti vse simpatične, vendar dejstvo ostaja. Le večina lahko obrne vaše podjetje oz. piramido na glavo (to na glavo je zgolj za ilustracijo) in v kulturo vpelje besedice: "Hvala stari.", "Kapo dol, res si car.", "Ej kolegica, tole si pa noro dobro izpeljala." in večina v podjetju po navadi ni top menedžment. Med mojim enoletnim delom v Črni Gori sem se naučil, da so najboljše besede na **S** in "tam doli" jih celo koristijo (no ja, v krvi jim je, da kanček pretiravajo, to je res, vendar jim ne zamerim, recimo, da malce dekorirajo pohvalo). Nekatere od njih navajam v originalu, prevedene pa jih lahko uporabite tudi vi:

*Superiorno
Sijajno
Spektakularno
Savršeno ...*

Če se na treningu z zaposlenimi pogovarjamo o dejstvih, je na vodstvenih trening malo manj dejstev in veliko več interpretacij. Verjeli ali ne, slika, ki mi jo rišejo vodje se ne "poklapa" s sliko zaposlenih. Nekje je torej kratek stik. Verjetno malce pretiravajo zaposleni, kar jim ni za zameriti, po drugi strani pa marsikateri šef noče videti sebe v ogledalu takšnega, kot v resnici je. Pa sploh ne iščem krivcev, daleč od tega, rad bi samo sporočil, da tu zeva velikanska motivacijska luknja.

Včasih mi vodje pojamrajo, da ne znajo pohvaliti, ne morejo hvaliti, ker so tako vzgojeni, ker njih nihče ne pohvali, ker so pač takšni po karakterju, nimajo časa ... vse sprejemam, brez očitkov, jim pa tudi jasno povem, da če se na tem področju ne bodo drastično spremenili, žal nikoli ne bodo vrhunski vodje.

Zakaj je ta pohvala nekaj tako pomembnega?

Takole jo vidim jaz. Ljudje si na splošno želimo povratnih informacij o svojem delu. Želimo vedeti, ali delamo prave stvari na pravi način in ali izpolnjujemo pričakovanja vodstva. Smo pač "firbčni"! Lahko bi vse skupaj opisal kot skok v višino preko letvice, ki so nam jo postavili. Če nam uspe fenomenalen skok in preletimo letvico, potem je normalno, da si želimo žarometov in aplavza na odprti sceni. To je to!

Če aplavza ni, smo pač razočarani: prvič, drugič, tretjič. In tako se začnemo spraševati o smiselnosti našega početja. Še posebej to pride do izraza, ko za vsako podrtjo letvico dobimo kritiko.

Na nobenem treningu vodjem ne postavljam letvice, te si morajo postaviti sami. Vsak vodja si mora sam postaviti letvico, merilo, kdaj si njegovi sodelavci zaslužijo biti opaženi in pohvaljeni. Ko pa si jo postavi, jo mora brezpogojno spoštovati. Še nekako dopustno je, da šef nikogar ne pohvali, pa si vsi nesrečni lahko rečemo: "Bog se ga usmili, verjetno je imel težko otroštvo." A popolnoma nedopustno je, da za isti rezultat pohvali mojega sodelavca, mene pa ne. To pa je svinjarija! Se opravičujem pujskom, ker so iz basni padli v poslovno kolumno.

OK! Imamo letvico, smo pravični, kaj pa sedaj. Bilo bi preveč enostavno, če bi bilo tu konec zgodbe. Tu se šele začne. No ja, nekaj že vemo. Vemo koga in zakaj moramo pohvaliti. Razmišljamo pa, v kakšni obliki, na kakšen način, v katerem trenutku in kje to storiti. Če ne razmišljamo o tem, potem smo površni in sodelavce hvalimo le zato, ker smo nekje prebrali, da je to "fajn stvar" in da smo zaradi tega boljši šefi. Nisem prepričan.

Tudi zaradi takšnega brezbržnega početja pohvala izgublja na vrednosti. Kaj hočemo, težka je šefovska, kajti ljudje smo si različni, različno mislimo, se različno vedemo, imamo različne vrednote in si želimo različnih pohval.

V eni od knjig sem prebral misel nekega pisatelja, ki je takole odprl srce kritikom: "Edino, kar je več vredno od pohvale, je še več pohvale in edina kritika, ki jo sprejemam, je brezpogojna pohvala." Ta pa je model, priznajte. Vendar, če se zazrete vase, boste ugotovili, da vsi razmišljamo podobno. In še večjo porcijo pohval, predvsem v različnih oblikah ali na kakšen način, vam ponudim naslednjič.

Do takrat uživajte na dopustu, zaslužili ste si ga!



Kako biti dober šef v težkih časih?



Kako voditi ljudi, ko je klima v podjetju prežeta z napetostjo, ko se zaupanje že počasi skriva po kotih, vaše podjetje pa se je znašlo na makadamski poti polnih lukenj in ovinkov. Kot vodja ste se znašli pred napornim potovanjem, za katerega nimate ustrezne navigacije, niti ne avtokart, le nekaj osnovnih zemljevidov. Članek namenjamo vsem vodjem, ki se zavedate, da je biti šef težka naloga celo v najboljših časih, kaj šele, ko se vse skupaj postavi na glavo in na vrata potrka kriza.

Ni pomembno, ali ste "veliki" šef, ali imate pod seboj le majhen tim ljudi, ko se znajdete v težkih časih, se morate zavedati svojih odgovornosti, ki ste jih prevzeli z napredovanjem na mesto vodje. Bolj kot kdajkoli prej, ljudje v času krize potrebujejo vas, vodjo, ki bo znal zapolniti vrzeli na 4 področjih:

NAPOVEDLJIVOST – kaj in kdaj se bo zgodilo. Svojim zaposlenim dajte kar največ informacij o tem, kaj se bo zgodilo in kdaj. Ko so šoki posledica predhodnih opozoril in napovedi, bodo ljudje imeli čas, da se na prihajajoče ukrepe pripravijo in jih tudi lažje prenesejo, saj poznajo dejstva o nastali situaciji in poznajo razmišljanje vodstva, ki jih bo vodilo po tej luknjasti in ovinkasti poti.

RAZUMEVANJE – zakaj in kako se je oz. se bo zgodilo. Ko vaši zaposleni poznajo dejstva o nastali situaciji in poznajo razmišljanje vodstva, ki jih bo vodilo po tej luknjasti in ovinkasti poti, bodo pripravljeni sodelovati z vami in se za vas potruditi. Vendar enkratno srečanje ni dovolj; krizni časi zahtevajo zelo odprto komunikacijo, več srečanj in več debatiranja. Sodelavci si želijo podrobnejših informacij in več kot jih boste dali, lažje bodo sprejeli tudi tiste najtežje ukrepe. Ključna na-

loga vas kot vodje je, da oblikujete taka sporočila, ki bodo zmedenim in negativno naravnanim sodelavcem ohranila trezno glavo in ne bodo brezglavo begali v negotovosti. Imejte v mislih, da sporočila oblikujete po pravilu enostavno – konkretno – ponavljajoče:

- **Enostavno:** z enostavnimi besedami povejte, kaj, kdaj, zakaj in kako je prišlo do situacije in kaj to pomeni za podjetje, delovne time, posameznike.
- **Konkretno:** ne dolgovžite in izogibajte se diplomatskega jezika. Povejte direktno, kaj se je in kaj se bo zgodilo.
- **Ponavljajoče:** da bodo zaposleni lažje dojeli pomen situacije in posledic, večkrat ponovite pomembne stvari (pozitivne ali negativne), pa naj si bo to v istem (po)govoru ali v več različnih srečanjih. Ne predpostavljajte, da če so vaši ljudje to enkrat slišali, vedo vse in ni potrebnega dodatnega razglabljanja. Razglablajte, pojasnjujte, naj bo prav vsem jasno, kaj se dogaja.

NA^{KRATKO}

Zavedati se morate odgovornosti, ki ste jo prevzeli z napredovanjem na mesto vodje.

V vsakem času – dobrem ali slabem – zaposleni potrebujejo močnega in odločnega vodjo.

Komunicirajte vse, kar se komunicirati da.

kot ponotranjenje pogledov in občutkov druge osebe ter naš vpliv na njihovo ublažitev. Ko prihaja do neljubih odpuščanj ima sočutje večji pomen kot se zdi na prvi pogled, saj pomaga obdržati človekovo dostojanstvo (ko smo ga npr. kot vodja primorani odpuštili). Prav tako pa je pomembno, da zaposleni, ki ostanejo v podjetju, vidijo, da vodji oz. vodstvu ni vseeno za ljudi, ki so v dobrih časih prispevali k razvoju in uspehu podjetja. Najslabše kar lahko nek vodja naredi je, da po odpustu zaposlenega

ali več zaposlenih slabo govori o njih ostalim sodelavcem, ki so še ostali. Čeprav ste kot vodja prepričani, da ste se rešili tistih, ki so bili za podjetje (že dalj časa) nekoristni, tega vseeno ne počnite, saj zbijate pripadnost in zaupanje preostalih zaposlenih, ki bodo skupaj z vami vozili po negotovi poti.

Vedno in v vsakem trenutku, naj si bodo časi dobri ali slabi, vaši ljudje potrebujejo močnega in odločnega vodjo. Vodjo, ki bo odkrit, bo jasno komuniciral dobre in slabe informacije ter dal zaposlenim vedeti, da je on le kapitan, ki brez svoje posadke, ne bo dosegel cilja.

MOLK NI VEDNO ZLATO

Poglejmo zadevo še z vidika zaposlenih, ki so se skupaj s svojim vodstvom znašli na isti luknjasti in ovinkasti cesti. Ko začutijo, da se v organizacijsko klimo vmešava negotovost, hitro izostrijo svoje čute (predvsem vid in sluh) ter nadobudno opazujejo vsak premik vodje oz. vodstva in vlečejo na ušesa

KONTROLA: Ko se v vaše podjetje vsili kriza, nima smisla razglablјati, zakaj se je to moralo zgoditi ravno vam in v tem času. Razmislite, kako je prišlo do tega, prevzemite vajeti v svoje roke in iščite možne rešitve s svojimi sodelavci. Glede na to, da ste vzpostavili odprto komunikacijo bodo radi prispevali svoje ideje, kako bi lahko krizi pokazali zobe. Kot vodja, ki vodite svoje zaposlene v težkih časih, je predvsem pomembno, da jim daste priložnost, da tudi oni povedo svoje mnenje, občutenje in ideje. Zdaj je čas, da stopite skupaj in rešite, kar se rešiti da.

SOČUTJE: Čeprav za vodje empatija ni tako značilna (prekomerna je lahko celo neprimerna za dobrega vodjo), se morate znati v težkih časih postaviti v položaj vaših podrejenih in reagirati sočutno ter izkazati obžalovanje za nastalo situacijo in njene posledice.

Sočutje ima več oblik. V primarnem pomenu ga razumemo

vsako besedico izrečeno iz ust nadrejenih.

Ko se vodja prične malo dlje zadrževati v svoji pisarni za zaprtimi vrati (pa čeprav potrebuje le mir, da opravi kakšno pomembno zadevo), ko je malo slabše volje kot običajno in vas malo pritiska s cilji, se med zaposlenimi pojavijo občutja nepoznavanja celotne slike, nerazumevanja situacije in vodstvene brezbrzičnosti; ljudje se prehitro pričnejo obremenjevati s stvarmi, ki niso bistvo njihovega posla in vplivajo na njihovo delovno učinkovitost.

Sledite trem napotkom:

NE SKRIVAJTE SE. Ni tako redko, da se v negotovih časih vodje pričnejo zapirati v svoje pisarne, se izogibajo stikom s svojimi zaposlenimi ali celo prihajajo prej in odhajajo kasneje iz pisarne, le da ne bi bilo treba komu pogledati v oči. Najhujši primerki si celo vzamejo dopust ali bolniško in jih niti blizu podjetja ni. Kaj mislite, kaj si mislijo zaposleni? Nekaj je hudo narobe in nekaj se bo v kratkem moralo zgoditi. Vedite, da ljudje opazujejo in slišijo vse, še tisto kar ni treba ali ne obstaja, govornice pa se razširijo kot strela.

Zato, kot smo že v prvem delu članka zapisali, komunicirajte s svojimi zaposlenimi, bodite med njimi, naj vas vidijo in slišijo (četudi bodo slišali neprijetne novice, vsaj vedeli bodo, kaj se res dogaja).

BODITE OBZIRNI IN PREVIDNI. V težkih ekonomskih časih so sestankovanja in posvetovanja med člani vodstva nujna in neizogibna. Potrebne so ure in ure debatiranja in iskanja možnih rešitev preden se sprejmejo dokončne odločitve. Vendar vedite, da ko ure in ure zaprti z vsem vodstvom sedite v neki pisarni, zaposleni to opazijo. In če ne vedo, za kaj gre, si predstavljajo najhujše. Zato je boljše poskrbeti, da vaša srečanja niso na očeh zaposlenih (vedite, da četudi vas vidi en zaposleni, se govornice lahko hitro razširijo) oz. da zaposlenim po vsakem srečanju poveste, o čem je tekla beseda (seveda, prav vsakega preigranega scenarija ni potrebno razlagati).

ZANESITE SE NA SVOJE SODELAVCE. Seveda so sestankovanja vodstva nujno potrebna. In tudi vsak vodja potrebuje nekaj časa v svoji pisarni samo zase, da si uredi misli in napolni baterije. Če boste pristaš jasne in odprte komunikacije, bodo sodelavci razločili, kdaj in zakaj potrebujete sestanek ali odmor in da jih ne želite vedno obremenjevati z določenimi zadevami. Zato je pomembno, da se vodstveni tim med seboj podpira, pogovarja o reakcijah zaposlenih ter kako ukrepati v določenih situacijah.

Pričakovati morate različne interpretacije ljudi, ki jih nika kor ni mogoče napovedati. Celotno takrat, ko ste neko sporočilo jasno, enostavno in večkrat komunicirali, lahko pride v glavah ljudi do povsem različnih predstav. Zato vsak dolgotrajni sestanek vodstva pretvorite v odprto debato z zaposlenimi z

jasnimi zaključki. Komunicirajte vse, kar se komunicirati da (in je seveda smiselno) – pisno in/ali osebno. Kot vodja bodite prisotni, vidni, na voljo za pogovor in dajte občutek, da obvladate situacijo. Izžarevajte skrbnost in toplino. Predvsem pa vedno glejte vaše sodelavce v oči.

Povzeto po Harvard Business Review, How to be a Good Boss in a Bad Economy, junij 2009.

PRIMER IZ PRAKSE:

V neugodnih časih so se v pretekli polovici leta znašla tudi nekatera slovenska podjetja. K sodelovanju smo povabili direktorja slovenskega podjetja, katerega je kriza udarila "čez noč" in zahtevala najhujše ukrepe. Za vas, bralce revije Vodenja in prodaja, je odkrito spregovoril o nastali situaciji in tem, kako je ohranjal zaupanje svojih ljudi in svojo kredibilnost. Vabimo vas, da skozi njegovo izjemno zgodbo občutite pomen vodje v najtežjih trenutkih, s katerimi se lahko podjetje predvsem pa zaposleni v njem soočijo.

Zaradi občutljive situacije smo se odločili, da ostane oseba in podjetje anonimno. V uvodu nam je gospod direktor razkril nekaj osnovnih dejstev za lažje razumevanje situacije in ukrepov. V nadaljevanju pa smo direktorju postavili nekaj vprašanj.

"Pri nas se je kriza pojavila "čez noč". Upad naročil smo sicer opazovali dalj časa, nekje od polovice leta 2008, ko smo po več letih začutili Čdopustniški čas« in si tako pojasnjevali padec naročil v poletnih mesecih. Pred leti je bilo za naš trg značilno tudi relativno nizko povpraševanje v zgodnji jeseni, saj je bil september praviloma po obsegu prodaje najslabši mesec, zato nas tudi mnogo slabša prodaja v tem času še ni opozarjala na krizo. O prvih znakih krize smo pričeli govoriti šele konec oktobra ali v začetku novembra, ko pa smo bili dejansko že ob polovico običajnega obsega naročil. Opisano seveda velja za večino sodelavcev, v najožjem vodstvu pa smo se krize takrat že dolgo povsem zavedali. Tako smo v trenutku, ko so bili učinki krize prepoznani že pri praktično vseh sodelavcih, bili pripravljene in smo komunikacijo podprli z dejstvi o preteklosti in načrti za prihodnost.

Odločil sem se za povsem odprto in neposredno komunikacijo. Dogodki so si sledili z bliskovito naglico, tako da je bilo mogoče vse, tako dejstva, kot napovedi, sproti preverjati. Ohranitev verodostojnosti je bilo (in še vedno je) temeljno vodilo pri komuniciranju. Na tem gradimo zaupanje vseh interesnih skupin v družbi, ne zgolj sodelavcev. Odločitev, da sodelavcem in drugim deležnikom ničesar ne prikrijemo, olepšamo ali pretiravamo, se je pokazala kot edino pravilna. Sanacijski načrt je bil v celoti podprt tako s strani sindikata, kot sodelavcev in družbenikov.

Pri tem je zelo veliko vlogo igrala tudi izbira trenutka za sporočanje slabih novic. Če bom sporočil delavcem slabo novico in bodo zaznali, da ne vidim rešitve, potem nisem vodja! Pravzaprav sem o tem, da se nas loteva kriza, najprej izvedel od sodelavcev. Kdo bi stanje na trgu poznal bolje kot tisti, ki je v stalnem neposrednem stiku s stranko? Samo vprašati jih je treba, včasih tudi malo izzivati, in jim prisluhniti ter tako zbrane podatke združiti. Tako so novico, da prihaja kriza, pravzaprav sodelavci sporočili meni, ne jaz njim!

Naloga poslovodje je, da "krmari" in tako odgovarja izzivom, ki mu jih na pot postavlja življenje. Ker pa vodja ni, in ne more biti, vseveden, se pred odločitvijo vedno posvetujem z ožjimi vodstvenimi sodelavci (kolegij), in skupaj iščemo optimalne rešitve ter se dogovorimo o tem, kako bomo ukrepali. Pri tem je zelo pomembno, da se kot direktor ne skrivam za "odločitvami kolegija", saj je to le posvetovalno telo in vsi v družbi dobro vedo, kdo odloča. Ko sem po uskladitvi analize razmer in predlaganih ukrepov stopil pred vse sodelavce, sem jim najprej predstavil moje videnje izziva, in dopustil krajšo diskusijo za uskladitev pogledov na krizo. Nato sem predstavil predlog ukrepov. Takšna taktika se je pokazala kot uspešna, saj sem tako delavcem sporočil tudi najslabše novice s ciljem da spoznajo, da sem med veliko zelo slabimi možnostmi izbral tiste, ki so najmanj slabe. Pri tem naj poudarim, da ni šlo za "zbor delavcev", ampak smo se sestajali po skupinah, tako da bi bili zadržki v razpravi čim manjši.

Naj ob tej priliki navedem še eno zanimivost. Sindikat je želel določene rešitve tudi sam predstaviti delavcem. Prvič je zbral slabo polovico zaposlenih, drugič pa praktično nikogar, čeprav sem odobril sestanek pred iztekom delovnega časa.

Sam sem si to razlagal tako, da sodelavci niso čutili potrebe po dodatnem informiranju.

Kot zelo pomembno ocenjujem tudi dejstvo, da je "predlogom" sledilo ukrepanje in to takšno, kot je bilo predstavljeno sodelavcem. Predlog ukrepov, sanacijski načrt ali program razreševanja presežnih delavcev – ni važno, kako se dokument imenuje, dejstvo je, da ga imamo in da so z njegovo vsebino seznanjeni vsi sodelavci ter da ga izvajamo tako, kot smo se zavezali.

Poleg dejstva, da je potrebno krizo ne le Čugotoviti«, ampak nanjo tudi reagirati, je zelo pomembno, da se nanjo pripravimo. In da nanjo pripravimo tudi sodelavce! Čeprav je nas doletela "čez noč", pa sem na možnost njenega pojava opozarjal že veliko prej. Seveda ne tako eksplicitno, da bi nekdo porekel "pretirava, saj ja vidimo, da nam gre dobro", ampak prikrito, skoraj neopazno.

Odkrito moram priznati, da me je obseg upada naročil v zadnjih dveh mesecih leta 2008 presenetil. V nekaj dneh je bilo potrebno sprejemati odločitve, ki so pomenile velik odmik od začrtanih smernic. Slab mesec po uvedbi novega plačnega sistema, ki temelji na novem aktu o organizaciji družbe in sistemizacije delovnih mest ter novi podjetniški kolektivni pogodbi, je bilo nujno s sindikatom dogovoriti socialni sporazum, s sodelavci pa skleniti anekse k pogodbam o zaposlitvi. Pravkar podpisana nova kolektivna pogodba in na njej temelječe nove pogodbe o zaposlitvi namreč niso zadoščale za izvedbo nekaterih ukrepov v taki meri, da bi le-ti imeli potrebni učinek na poslovanje družbe. Če ne bi pravilno komuniciral v fazi uvajanja novega plačnega sistema, če ne bi imel popolnega zaupanja sodelavcev in sindikata, če me pri tem ne bi "moralno" podprli družbeniki, bi imel zelo majhne možnosti za uspeh. Bal sem se, danes pa sem prepričan, da brez bliskovite reakcije in popolne podpore kolektiva družba ne bi dočakala pomladi 2009."

- ☞ Dilema vodje – kaj in koliko informacij posredovati zaposlenim, ko vemo, da bodo za preživetje podjetja, najhujši ukrepi neizogibni? Je bolje (kot pravi literatura) sprotno obveščati zaposlene o dogajanju in možnih posledicah in s tem tvegati, da se med zaposlene naseli panika, kar lahko vpliva na njihovo učinkovitost, ali vse skupaj dobro skriti, kar pa zaposleni tudi (lahko) opazijo in rodijo se govorice, za katere pa vemo, da so lahko uničujoče za klimo v podjetju?

Dileme o tem, ali informirati zaposlene o dogajanjih oz. o situaciji v družbi, zame ni – ne v dobrih, ne v slabih časih. Pravočasne informacije, podane na v družbi

običajen način, so temelj, na katerem gradimo ne le komuniciranje v družbi, ampak naše celotno poslovanje. Seveda pa večno odprto vprašanje kdaj, koliko in kako podrobne podatke posredovati zaposlenim, ter seveda na kakšen način to storiti, da dosežeš, kar želiš.

Glede na to, da iz informacij, ki jih sodelavcem posreduješ v kriznih časih, praviloma ni mogoče oblikovati Čdobrih novic«, in da je med sodelavci sedaj prisoten veliki strah za usodo podjetja in z njo povezano lastno usodo, se v krizi odločam za neposredno komuniciranje. Zavedati se je treba dejstva, da strah praviloma hromi čute, in da je potrebno slabe novice podajati zelo natančno, razumljivo oz. nedvoumno, s čim manj posredniki in po možnosti tako, da te sodelavci lahko tudi kaj vprašajo – predvsem v namenom, da preverijo, ali so prav razumeli. Saj gre to tudi preko npr. e-pošte, ampak neposredna komunikacija je po mojih izkušnjah za to najprimernejša. Če zadevo podkrepiš še s kratkim pisnim sporočilom, kjer je zapisano bistvo povedanega, toliko bolje.

☞ Kako ste vi reagirali v situaciji – ste bili odkriti s svojimi sodelavci, ali ste krmarili nekje vmes?

Odkritost je vrednota, ki jo izjemno cenim in je ena od lastnosti, ki jih pričakujem od sodelavcev. Povsem naravno je, da imajo tudi sodelavci pravico enako pričakovati od mene. Ko je bilo potrebno sprejemati najpomembnejše odločitve in sem za njihovo realizacijo potreboval "prosto voljo" sodelavcev, mi kaj drugega, kot povsem transparentna predstavitev razmer in predvidenih ukrepov ter pričakovanih učinkov, sploh ni preostalo.

☞ Kako so sodelavci sprejeli situacijo in odpuščanja? Kako težko je za vodjo med vsemi sodelavci izbrati tiste, ki bodo morali iti? Kakšne kriterije ste si postavili.

Odpuščanje je bilo nekaj, s čemer sem se do lani srečal zgolj enkrat, pa še to v razmerah, ko je delavec naravnost Čprosil«, naj ga odpustim. Tokrat je bilo drugače. Pogodbe o zaposlitvi je bilo potrebno odpovedati večjemu številu, praviloma zelo dobrih, delavcev. Odpuščanje je pravzaprav situacija, ko se v podjetniško razmišljanje nehote vsili pogled, da so delavci strošek. Temu nasproti postaviš dejstvo, da so to ljudje, ki imajo svoje družine, načrte in interese, ter da si ti tisti, ki vse to tem ljudem ogrožaš. In praktično odmisli moraš, da so to sodelavci, s katerimi rešuješ probleme svojih strank, ki so zaslužni, da je podjetje do sedaj poslovalo uspešno, ki so družbi nenazadnje predali del svojega življenja in v katere je družba tudi veliko vložila ter na njih gradila svojo perspektivo. Prav slednje, torej dejstvo, da se z odpuščanjem odpovedujemo pomembnemu delu svojih razvojnih načrtov, da sem bil prisiljen odpustiti sodelavce, ki sem jih zelo težko pridobil, ki smo jih nato zelo dolgo usposabljali, da ne rečem "vzgajali", da bodo kos največjim strokovnim izzivom v našem poslu, je bilo zame kot poslovodjo najtežje. Na to pravzaprav sploh nisem smel pomisliti, ker bi drugače lahko sprejemal povsem iracionalne odločitve.

Žalostno in kruto je spoznanje, da je v krizi moč delovati zgolj s strategijo preživetja. Res je sicer, da je tudi ta brez vsakega smisla, če nimaš jasne razvojne vizije, toda od idej, ki v danem času in prostoru niso uresničljive, običajen človek ne more živeti. Zato sem bil prisiljen kriterije za odpuščanje postavljati predvsem v smislu, kdo lahko kaj koristnega naredi danes. Že sedaj vem, da bom po koncu krize to še bolj obžaloval in da bo "račun" takrat bistveno višji, kot so današnji "prihranki"! Trenutno se tolažim s spoznanjem, da brez teh prihrankov ni bilo mogoče stabilizirati poslovanja, kar pa bi zagotovo imelo usodne posledice.

Sodelavci so se na situacijo in ukrepe sicer odzivali dokaj različno, vendar so vse sprejemali z dokajšnjo mirnostjo, mogoče celo z razumevanjem. Jasno je, da so bili veliko bolje sprejeti ukrepi, s katerimi smo ohranjali delovna mesta (začasno znižanje plač, krajši delovni čas, nižja povračila stroškov, odpoved zunanjih storitev in posledično prevzemanje dodatnih zadolžitve), kot samo odpuščanje. Ker je bil sprejet socialni sporazum in izdelan program razreševanja presežnih delavcev in ker so sodelavci oboje poznali, je bilo v družbi mnogo manj nelagodja, kot če bi te informacije skrivali, ali pa če na krizo sploh ne bi reagirali.

☞ Kakšna so občutja vodje, ko ve, da ni drugega izhoda kot nekaj ljudem reči: Hvala lepa?

Pri sprejemanju odločitev je treba čustva in občutke ignorirati, merodajna so dejstva in ocene posledic. Seveda pa je tudi vodja samo človek in veliko truda je potrebnega, da te čustva ne premagajo, da vsaj v službi ohraniš trezno glavo ter igraš vlogo "trdega in odločnega" vodje. Sam se v takih najtežjih trenutkih osredotočim na postopek in vsebino odločitve, povsem pa moram pozabiti na strahotne posledice, ki jih bo zaradi moje odločitve trpel sodelavec.

Pri tem mi veliko pomaga dejstvo, da je odločitev utemeljena s poslovnimi razlogi in zavedanje, da sem se za delo vodje odločil sam in da si pač tudi jaz moram svojo plačo zaslužiti.

☞ Ko pride do nujnih odpuščanj, med zaposlenimi zavladava strah in nemir. Kako pri tistih zaposlenih, ki ostanejo v podjetju, ohraniti zaupanje v vodjo in v podjetje?

Zaupanje je nekaj takega, kot sneg poleti. Če ga neprestano ne gradiš in z dejanji dokazuješ, da si ga vreden, skopni kar samo od sebe. Zagotovo ni dovolj, da se trudiš biti verodostojen v kriznih časih. Pravzaprav je zagotavljanje dokaj velike stopnje zaupanja, ali vsaj tiste njegove pojavne oblike, ko so ti ljudje pripravljene slediti, v krizi lažje, kot v "dobrih časih". To sem spoznal pred leti, ko nisem mogel razumeti, kako so mi sodelavci sledili, mi zaupali in v popolnosti izpolnjevali pričakovanja takrat, ko smo reševali svoja delovna mesta v bivšem propadajočem sistemu, ko je vse izgledalo povsem brezizhodno, ko se ni vedelo, kdaj oz. ali sploh bo plača itd., in kako neprimeren odnos do dela ter skoraj "kronično neizpolnjevanje pričakovanj" se je razvilo nekaj let za tem, ko je

naše podjetje postalo dobro delujoče podjetje, s krasno pozicijo na trgu, nadpovprečnimi, rednimi plačami itd. S stališča ohranjanja zaupanja, je bila ta situacija zagotovo zahtevnejša, kot je sedaj v teh kriznih časih.

Mislím, da v vsej svoji karieri vodje sodelavcem s svojimi dejanji in besedami nisem dal povoda, da bi omajal njihovo zaupanje, ali da bi podvomili vame. Prepričan sem, da si vodja lahko zagotovi verodostojnost samo tako, da je "mož beseda" in če z dejanji to dokazuješ, ni razloga za nezaupanje.

☞ Kako ste preostale zaposlene motivirali, da se (še bolj) potrudijo? Ali pa so bili mogoče že sami dovolj motivirani, ker so ohranili službo in se zavedali, da se bodo morali res potruditi, da bo podjetje šlo naprej?

Tako je. Strah je v določeni meri zelo dober motivator. Tega se verjetno vsak vodja "nagonsko" zaveda, vendar pa je treba biti pri tem zelo previden. To je nekako tako, kot pri dobrih estradnikih, ki povedo, da ni dobrega nastopa brez treme. Če pa je trema prehuda, potem ne boš niti "ust odprl". Torej držati ljudi "v strahu", zaradi katerega so povsem otrpli, je povsem neproduktivno. Zato sodelavcem večkrat povem, da se naj nič ne bojijo, ker je mene strah za vse.

Zavedati se moramo, da je človek verjetno najbolj prilagodljivo bitje in da se ljudje tudi krize hitro navadijo. Zato motivacija v kriznih časih ni bistveno drugačna, kot v obdobju konjunktуре. Brez redne komunikacije oz. seznanjanja s situacijo lahko hitro pride do obupa (brez veze se trudim, saj je tako vedno slabše), pri tem pa je spodbuda ali pohvala, kot tudi upravičena graja enako pomembna sedaj, kot v "dobrih časih". Zaradi pomanjkanja denarja bi za hip morda tudi kakšna denarna nagrada lahko odigrala motivacijsko vlogo, ampak tudi to je bolj izjema, kot pravilo.

Zame je trenutno ključnega pomena to, da sodelavci natančno vedo, kaj se v družbi dogaja, kako poslušamo in kako sami prispevajo k temu. S tem želim ohraniti njihovo osredotočenost na delo oz. na stranke. S prikazovanjem dejstev jim med drugim sporočam, da razmere niso brezizhodne ter tako krepim njihov "preživitveni nagon" oz. pripravljenost na boj.

☞ Kot vodja morate nenehno dajati zgled, da se trudite izboljšati situacijo, da iščete nove poslovne priložnosti, da ste pozitivni in vir energije za celotno podjetje. Ali zaposleni to občutijo, ali je potrebno več komunikacije in nenehno sodelovanje, da ljudje to vidijo in dobijo celo sliko?

Malodušju ni mesta v družbi nikoli. Vodja, ki se vda, ki izgubi upanje, ki mu je zmanjkalo "energije", ni vodja. Vendar sem lahko še tako optimistično razpoložen, poln pozitivne energije in novih poslovnih idej, pa če tega sodelavcem ne povem, če se pred njimi skrivam in jim ne dam možnosti, da to začutijo, potem je vse to zaman. Torej so permanentni stiki s sodelavci, neprestano komuniciranje in sprotno informiranje sodelavcev za delovanje podjetja prav tako potrebni, kot elektrika in sveži zrak.

☞ Kako bi kot vodja ocenili/ opisali delo vodij v težkih ekonomskih časih? (vaš pogled na delo menedžerjev v primerjavi z "dobrimi časi")

V prvi vrsti mora biti vodja mnogo bolj občutljiv, da zazna že najmanjše odklone. Kriza ni čas za pometanje težav pod preprogo, ampak se je potrebno še hitreje odzivati, saj je lahko drugače škoda mnogo hujša, kot v "dobrih časih". Če smo npr. v obdobju konjunktуре za kašno "drugačno" stranko rekli: "Pa naj gre h konkurenci!", si danes tega ne moremo privoščiti. Glede na zmanjšano kadrovsko zasedbo tudi mnogo težje rečeš delavcu "Če ti kaj ne paše, pa pojdi!" Ko v obdobju "varčevanja za vsako ceno" nastane neki nepotrební strošek, kot posledica malomarnosti, bo zaradi tega izguba večja, v času konjunktуре pa bi bil le dobiček malo manjši.

V kriznih časih si prisiljen sprejemati odločitve, ki se ti bodo skoraj zagotovo v prihodnosti vrnille kot nekaj slabega - praviloma v obliki zapravljenle priložnosti. Najbolj boli dejstvo, da se tega velikokrat zavedaš, a ne moreš nič.

Velik problem predstavlja strah v smislu "Kaj bo jutri?". Strah, ki je včasih res že tako velik, da hromi. Strah, ko si zaželiš, da ne bi "jedel z drevesa spoznanja". In večkrat ne gre drugače, kot da si rečeš "Nekako že bo!".

V krizi velikokrat počneš stvari, ki so zrcalna slika ukrepov v "dobrih časih". Namesto da bi zaposloval, odpuščáš. Namesto da bi širil ponudbo, nastopal na novih trgih ali z novimi produkti, opuščáš nerentabilne dejavnosti in varčuješ za "vsako ceno" (še najlažje pri stroških prodaje). Namesto da bi investiral (v prostore, opremo, kadre ...) prodajaš (če imaš kaj) ali vsaj trošiš obračunano amortizacijo za plače.

Vendar ni vse samo črno. Res je fraza zelo oguljena, ampak krizo je treba izkoristiti tudi kot priložnost. V obdobju konjunktуре ni bilo časa za marsikaj, čemur lahko rečemo tudi "brušenje sekire", saj smo morali "sekati drva". Tako je kriza priložnost, da prevetrimo svoje poslovne procese, jih kritično analiziramo in po potrebi prenovimo. Včasih lahko tako zelo veliko prihranimo, pridemo do novih produktov ali dosežemo večje zadovoljstvo strank. Prav tako lahko posvetimo več pozornosti usposabljanju sodelavcev. Kaj zato, če ni denarja? Saj delavce je tako treba plačati, pa izvajajmo interna usposabljanja. Tudi ta so lahko priložnost za optimiranje procesov, razvoj novih produktov ipd.

☞ Kaj pa naše stranke? Saj naša kriza izvira pravzaprav od njih. Ali ni prav sedaj čas, da izboljšamo sodelovanje? In da iščemo nove in nove?

V osnovi delo vodje v kriznih časih ni bistveno drugačno kot v obdobju konjunktуре. Osnovno je, da deluje v skladu s pravili stroke kot dober gospodar in skrbi, da na trgu dosega maksimalne prodajne učinke z minimalnimi vložki. ☞

NA^{KRATKO}

Ljudje morajo videti smisel in korist v delu, ki ga opravljajo.

Zaposlenim predstavite koristi dela za podojetje in za posameznika.

ZAKAJ ZAPOSLENI NE NAREDIJO, KAR SE OD NJIH PRIČAKUJE?

...in kaj ukreniti v zvezi s tem

Začenjamo z novo serijo člankov na temo, ki je pogosto trn v peti menedžerjem - kako zaposlene pripraviti do tega, da bodo naredili točno to, kar se od njih pričakuje, ali pa še boljše. V petih člankih bomo obdelali pet (ki so označeni) od dvanajstih ključnih izzivov (vseh 12 boste našli v coaching priročniku, ki ga pripravljamo in bo izšel v začetku 2010), s katerimi se soočajo menedžerji danes (tako v Sloveniji, kot tudi tujini):

1. Zaposleni ne vedo, kaj se od njih pričakuje
2. Zaposleni ne vedo točno, kako naj naredijo, kar se od njih pričakuje
- 3. Zaposleni ne vedo, zakaj naj bi to naredili**
4. Zaposleni ne vedo konkretno, kako naj naredijo
- 5. Zaposleni ne vidijo pozitivnih posledic, da bi to naredili**
- 6. Zaposleni so nagrajeni za neopravljeno delo**
7. Zaposleni ne verjamejo, da je vaš način najboljši
- 8. Zaposleni mislijo, da je njihov način boljši**
9. Zaposleni menijo, da je neko drugo delo bolj pomembno
- 10. Zaposleni mislijo, da delajo o.k.**
11. Zaposleni niso kaznovani za neopravljeno delo
12. Zaposleni so kaznovani za uspešno opravljeno delo

Zveni zanimivo, kajne? Ti problemi so posledica klasičnega pristopa k vodenju ljudi, ki si ga z našim delom in tudi objavami v reviji Vodenje in Prodaja prizadevamo dvigniti na višjo raven. Na raven, kjer zaposleni niso obravnavani kot predmeti oz. stvari v podjetju. Nov pristop k vodenju obravnava zaposlene kot inteligentna bitja, ki so sestavljena iz štirih področij inteligentnosti:

- miselna inteligenca (IQ),

- čustvena inteligenca (EQ),
- duhovna inteligenca (SQ) in
- telesna inteligenca (BQ).

Samo tisti menedžerji, ki se bodo zavedali teh štirih inteligenc, bodo v prihodnje dosegali izjemne rezultate. Tisti, ki se tega že zavedajo, uspevajo - in to kljub težkim gospodarskim razmeram. Več o tem naslednjič, sedaj se posve-



timo prvemu od obravnavanih razlogov, zakaj zaposleni ne naredijo, kar se od njih pričakuje:

Zaposleni ne vedo, zakaj naj bi to naredili

**Če stranka ni zadovoljna z našimi produkti,
jo pustim, da kupi drugje.
Zame "itak" ni nobene razlike.**

Za menedžerje je najlažje, da v primeru, ko zaposleni ne opravljajo svojega dela, enostavno rečejo: "Ne vedo, zakaj morajo to storiti." ali "Ne razumejo, kako je to pomembno za podjetje." Trditvi sta logični in ne potrebuje dodatne razlage. Dandanes pogosto menedžerje slišimo reči: "Ne skrbi zakaj, samo naredi to." ali "Nimam časa, da bi odgovarjal na vsa tvoja vprašanja; ti kar pojdi in naredi to, za kar si plačan." ali pa "A lahko narediš kaj, brez da bi postavljaj vprašanja?" Takšne odgovore dajejo menedžerji, ki se ne zavedajo resnične dodane vrednosti, ki jo zaposleni lahko prinesejo organizaciji.

Uspešni menedžerji vedo, da imajo zaposleni vso pravico vprašati in tudi vedeti "Zakaj?". Žal trenutno še ni veliko menedžerjev, ki bi si prizadevali odgovoriti na to vprašanje. Rezultat tega je, da zaposlenim pade motivacija, ker ne vedo, zakaj morajo narediti določeno nalogo oz. delo.

Menedžerji po navadi med razloge za neuspešnost uvrščajo:

Zaposleni mislijo, da ni pomembno.

Mislijo, da ni vredno truda.

Ne želijo narediti tega.

Nimajo razloga, da bi to naredili.

Rečejo: "Zakaj moram to narediti?"

Vseeno jim je.

**Pogosto se dogaja, da zaposleni
veliko delajo, a malo naredijo.
Vam zveni znano?**

Ko se pogovarjamo z menedžerji o problemu uspešnosti, pogosto zgleda takole:

BMC: Zakaj zaposleni ne delajo tega, za kar so izbrani, da delajo?

Menedžer: Ker jim je vseeno.

BMC: Glede česa jim je vseeno?

Menedžer: Vseeno jim je za delo.

BMC: In kako to, da jim je vseeno za delo?

Menedžer: Ne zavedajo se, kako pomembno je to delo, ki bi ga morali opraviti.

BMC: Kako to mislite?

Menedžer: Ne zavedajo se, kakšne posledice povzročijo drugim, ko ne opravijo svojega dela.

BMC: Torej mislite, da ne vedo, zakaj naj bi to storili?

Menedžer: Točno tako.

Ta diskusija prikazuje pomemben problem menedžerjev, ki niso dovolj specifični v ovrednotenju pomembnosti nalog zaposlenega. Izjava: "Zaposlenim je vseeno." ima z vidika razmišljanja menedžerjev še nekaj "skritih" pomenov:

- zaposlenih v bistvu "ne skrbi" za delo in podjetje,
- ne delajo dovolj previdno in ne sledijo pravilnemu vrstnemu redu dela,
- hodijo samo v služb in ne delat,
- mislijo samo nase in ne na druge v podjetju,
- niso dovolj "zavestni"; njihove misli niso osredotočene na pomembnost tega, kar delajo – ali delajo prav ali narobe, se jim ne zdi pomembno.

Informacijo o tem, zakaj je določena naloga ali opravilo pomembno, razdelimo v dve kategoriji. Prva kategorija vključuje koristi za organizacijo, ko opravljene naloge prinašajo več dodane vrednosti oz. koristi kot škode, in slabosti za organizacijo, če naloge niso opravljene (pravilno). Druga kategorija vključuje koristi za zaposlene, ki opravljajo naloge pravilno, in posledice za zaposlene, ki te naloge ne opravljajo (pravilno). Prva kategorija obravnava, zakaj je potrebno nalogo narediti, druga kategorija pa obravnava, zakaj jo morajo zaposleni narediti.





Zaposleni mora vedeti:

Koristi za organizacijo/ podjetje*	Koristi zanj/o*
Slabosti za organizacijo/ podjetje	Posledice zanj/o

* Prioritetne informacije, na katerih se gradi zaupanje med menedžerjem in zaposlenim.

Koristi za organizacijo

Podjetniki in menedžerji po navadi zahtevajo, da se določene stvari naredijo na določen način z razlogom, ki so njim popolnoma jasni, zaposlenim pa žal ne. Tukaj je nekaj takšnih primerov:

- Moja šefica je res čudna. Postane nervozna, če ne dvigneš telefona takoj, ko zazvoni. (Razlog: Da naredimo profesionalen vtis na stranke, je primerno, da se oglasimo po dveh zvonjenjih.)
- Raje naredim zapiske, ko je poskus že končan. Zakaj mora biti vse narejeno, kot on hoče? (Razlog: Veliko bolje je, da delamo zapiske tekom poskusa, da pravočasno odkrijemo napake.)
- Ne uporabljam "PowerPointa" na moji prodajni predstavitvi, ker se tako spremeni moj način nastopanja, oziroma, ker ga v bistvu ne rabim. (Razlog: Uporaba "PowerPointa" omogoča, da bolj vključimo kupčeve občutke, kot sta vid in sluh, s čimer se poveča verjetnost za nakup.)
- Mislim, da zapravljamo čas s tem, ko shranjujemo koščke oziroma ostanke. (Razlog: Shranjevanje ostankov je koristno, ker se lahko topijo in ponovno uporabijo.)
- Mislim, da je čisto zapravljano časa, če shranjujemo stvari na računalnik vsakih 15 minut. (Razlog: Računalnik se lahko tekom delovanja vsak trenutek zaustavi in vse stvari, ki niso bile shranjene, se izbrišejo.)
- Zdi se mi, da z mojim zakasnelim poročilom prihranimo denar podjetju. (Razlog: Pravočasno oddano poročilo omogoča, da računovodje bolje spremljajo denarni tok.)

Razlogi so očitni, ko ste jih takole prebrali, a v realnih situacijah niso ravno očitni za zaposlene. Izboljšajte to! Ne dovolite si, da zaposleni o prioritetah razmišljajo "po svoje". Poenotite poglede!

Koristi za zaposlene

V tej kategoriji so razlogi za uspešno opravljanje nalog malce drugačni:

- Da bi bili dobro (o)cenjeni.
- Da bi dobili plačilo.
- Da rastejo.
- Da dobijo nagrado.
- Da se česa naučijo.
- Da se promovirajo.
- Da krepijo zaupanje vodstva.
- Da dobijo priznanje.
- Da se izognejo zadregi.
- Da se izognejo degradaciji.
- Da se izognejo odpustitvi z delovnega mesta.

Lahko vidite, da je zaposlenim, ki ne vidijo teh koristi, upravičeno vseeno, kako je delo narejeno. Okrepite zavedanje pri vsakem zaposlenem, kakšna je korist od opravljenih nalog.

In kako se v praksi najboljših to dela?

Ključ do uspeha: Pravilno in dosledno uvajanje od prvega dneva naprej in vse do trenutka, ko zaposleni samostojno prevzame vse svoje naloge.

Ljudje bodo vedno delali stvari, dokler jih boste nadzorovali oz. gledali. Ampak tega ne morete (in vam tudi ni potrebno) delati ves čas. Razlog za opravljanje dela oz. nalog mora biti za zaposlene dovolj pomemben, da vpliva na njihovo odločitev, kako delajo, ko šef "ne gleda". Zaposleni



morajo vedeti, **V ČEM SO KORISTI IN SMISEL NJIHOVEGA DELA.** Zato vam dajemo nekaj konkretnih strategij, sami pa se odločite, katero boste uporabili.

Strategija 1

Preden začnejo zaposleni opravljati svoje delo, jim povejte, zakaj to delajo in zakaj dobijo svojo plačo. Jasno izpostavite koristi za organizacijo pri pravilno opravljeni nalogi in/ali škodo, ki lahko nastane ob napačno opravljeni nalogi. Razložite odnose in odvisnosti med posameznimi nalogami, ki jih zaposleni opravlja. Primer: prodajni zastopnik mora jasno vedeti, kako se planira in kako ta plan vpliva na njegove aktivnosti in kako te aktivnosti vplivajo na njegov rezultat in kako ta rezultat vpliva na njegovo plačilo. Prav tako prikažite in pojasnite, kako te naloge vplivajo na naloge drugih zaposlenih (v drugih oddelkih, enotah, področjih ipd.). In na koncu pojasnite, kako te naloge vplivajo na zadovoljstvo strank. Ne hitite.

Naučite zaposlene plavati na pravi način. Še bolj pomembno od tega, da znajo plavati je, da vedo, kam plavajo. To pomeni, da se zavedajo tudi smisla organizacije oz. podjetja.

Strategija 2

Ko želite, da zaposleni spremenijo svoje vedenje z razlogom, da rešijo problem, izboljšajo kvaliteto, dvignejo produktivnost in podobno, vam svetujemo, da:

- Razložite problem do podrobnosti.
- Razložite cilj do podrobnosti.
- Razpravljajte o rešitvi do podrobnosti.
- Razložite pričakovano korist pri uspehu.

Strategija 3

Ko je naloga "nezaželjena", izredno zahtevna ali če takojšnji rezultati opravljene naloge ne prinašajo dodatne nagrade, vam priporočamo, da prav tako sledite principu zgoraj navedenih štirih točk. Bodite prepričljivi, ko razla-

gate dolgoročne koristi od opravljene naloge. Primer: pri nekem podjetju so si morali zunanji prodajalci zapisovati vsak klic, a mnogi tega niso naredili. Najpomembnejši razlog, da si naredijo zapise je ta, da jih lahko uporabijo pri naslednji prodaji in tako izboljšajo prodajni rezultat. Zapiski niso pomembni takoj, ko jih prodajalec zapiše, ampak v prihodnosti, ko jih prodajalec prebere in uporabi. In tisti, ki jih redno delajo, imajo kasneje v prodaji tudi najboljše rezultate. [Dovolj jasno in koristno?](#)

Strategija 4

Ne predpostavljajte, da je plača dovolj močan razlog, da bodo ljudje naredili stvari odlično. Samo zaradi plače se ljudje tudi ne prijavljamo na razpis za delovno mesto. Potrebujemo več, kot le denar. Podrobno jim predstavite osebne prednosti in koristi, ki jih dobijo za uspešno opravljeno delo: več znanja, osebni ugled, finančne nagrade, varnost, ugodnosti itd. Edina izjema je takrat, ko je podjetje v nevarnosti, da gre v stečaj in da kmalu ne bo več delovnih mest - takrat so mnogi pripravljeni delati vse, tudi za bistveno nižjo plačo. Če bi radi od zaposlenih vrhunske rezultate, jim dajte določen odstotek od dobička.

Odlični zaposleni se ne rodijo, ampak "vzgojijo".

Vse, kar potrebuje mlad, zagnan in izobražen človek, da postane pri svojem delu izjemen, je PRAVI VODJA.

Serijski člankov se navezuje na knjigo Ferdinand F. Fournies: Why employees don't do what they are supposed to do ... and what to do about it.



SIX SIGMA

Naj zgodbo o Six Sigmi začnem zelo preprosto. Six Sigma je "pametnejši" način vodenja podjetja ali oddelka in stremi k procesu brez napak. Na prvo mesto postavlja stranko in odseva njeno zadovoljstvo, zato uporablja dejstva in podatke pridobljene v procesih dela. Tri glavna področja so predmet obravnave, trud in delo sta torej usmerjena na:

1. Izboljšanje strankinega zadovoljstva
2. Zmanjšanje/skrajšanje delovnega procesa
3. Zmanjšanje napak v delovnem procesu

Izboljšave na vseh treh zgoraj omenjenih področjih običajno rezultirajo v:

- (velikem) prihranku pri stroških,
- večji verjetnosti za ohranitev strank,
- osvojitvi novih trgov in
- slovesu izdelka/ storitve kot najboljšega v primerjavi s konkurenčnimi.

Čeprav Six Sigma zajema merjenja in analize poslovnega procesa, ne gre le za kvalitativno komponento, temveč tudi za poslovno. Za doseg Six Sigma ciljev niso dovolj le majhne izboljšave, temveč zahteva prilagoditev in trdo delo vseh sektorjev poslovnega procesa, prilagoditev ter sodelovanje celotnega podjetja oz. ekipe. V statističnem žargonu to pomeni doseg rezultata, torej produkt ali proces, ki je praktično brez napak. Sigma je grška črka, ki jo v statistiki uporabljamo za merjenje variacije, v poslovnem svetu pa za merjenje variacije v procesih. Six Sigma je zaveza oz. predanost celotnega podjetja, ne le vodstva, k odličnosti, postavljanju strankinega zadovoljstva na prvo mesto, izboljšavi procesa ali produkta in k dejanskim in merljivim rezultatom, kar je boljše od le "dobrega občutka" v poslovnem procesu. Six Sigma s svojo filozofijo ter načinom dela daje možnost za izboljšavo vsake

enote organizacije ter s tem lažje doseganje spreminjajočih se zahtev strank, trgov in tehnologij ter s koristmi za zaposlene, stranke in delničarje.

KAJ "NOVEGA" PONUJA SIX SIGMA?

V osemdesetih letih je bil popularen "Totaly Quality management" (angl. TQM; poudarek je predvsem na izboljšavah). Počasi se je umaknil, izumrl.

Toda kaj je pri Six Sigmi drugače?

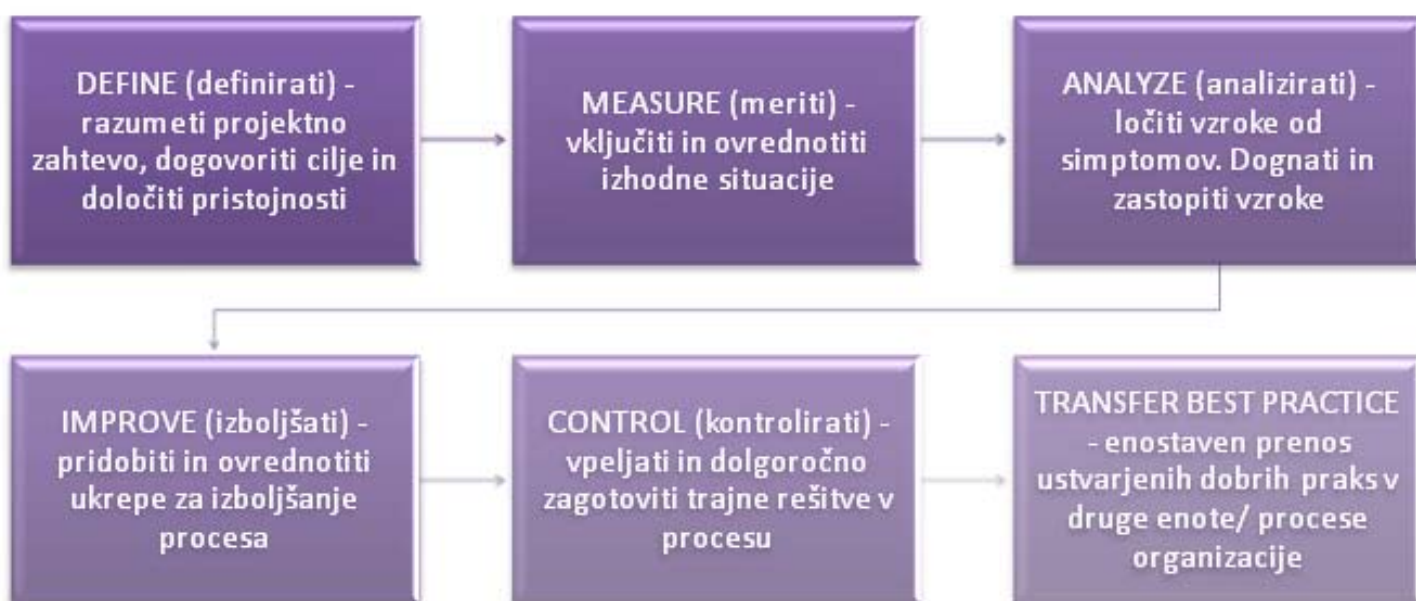
- Six Sigma je fokusirana na potrebe in zahteve strank, kar je vodilo pri poslovanju.
- Six Sigma je usmerjena tako, da je zagotovljena večina ROI (return on investments); naj tu navedem nekaj števil iz podjetja GE (General Electrics)
 - V letu 1996 stroški v višini \$200 milijonov so bili povrnjeni v višini \$150 milijonov.
 - V letu 1997 stroški v višini \$400 milijonov so bili povrnjeni že v višini \$600.
 - V letu 1998 pa stroški v višini \$400 s povračilom več kot \$1 bilijon.

NA KRATKO

Six Sigma = standardizacija, katere edini cilj je zadovoljstvo stranke.

Cilje je skrajšanje delovnega procesa in zmanjšanje napak v delovnem procesu.

Six Sigma vodje uporabljajo kot "vodič" za vodenja podjetja.



DMAICT osnovna struktura Six Sigma projektov

- Six Sigma spremeni način dela menedžmenta. Je več kot le projekt izboljšav. Managerji in vodje skozi delo in proces sprejemanja orodij in koncepta Six Sigme učijo nov način razmišljanja, planiranja in organiziranja dela. V večini primerov se izkaže, da Six Sigma uči: ne delajmo več, delajmo pametneje.

Kot smo videli, je Six Sigma pokazala nekaj občudovanja vrednih števil, dosegla briljantne rezultate. Vendar pomeni doseganje tega standarda trdno, predvsem pa skupno delo celotnega tima. Pomeni narediti sistem, ki bo omogočal ustreči stranki kar in kadar želi. Pomeni zagotoviti zaposlenim čas ter možnost izobraževanja in rasti ter učenja Six Sigma (osnovnih in izpeljanih) orodij.

Six Sigma lahko definiramo tudi kot:

- Statistično merilo izvedbe procesa ali produkta.
- Cilj, ki doseže skoraj popolno izvedbo za izboljšavo procesa.
- Delovanje menedžmenta za doseg dolgoročnega "leadershipa" in "world class" procesov.

SIX SIGMA KOT STATISTIČNO MERILO

Standardno odstopanje je statistični način za opis, koliko odstopanja je v skupini podatkov ali v procesu, ki se ga izvaja.

Najbolje, da vse skupaj ponazorimo s primerom:

Predstavlja se, da imate podjetje, ki dostavlja pizze v bližnje pisarne; pripravljate odlične pizze in imate veliko strank. Glede na vašo pogodbo z vašimi strankami, morajo biti pizze dostavljene vroče in sveže pečene med 11:45 in 12:15, torej v času kosil. Dogovorili ste se tudi, da če je pizza dostavljena pred ali po tem času, to pomeni "napako" in stranka plača le polovično ceno. Ker pa vi in vaši zaposleni dobijo bonus za pravočasno oz. "on-time" dostavo ste še posebej motivirani. Tu lahko pogledamo, kako v tem enostavnem procesu Six Sigma igra pomembno vlogo. Če dostavite le 68 % pic pravočasno oz. "on time" dosegate le stopnjo 2 Sigma. Če dostavite 93 % pic pravočasno oz. "on time", kar se sliši dokaj dobro, dosegate stopnjo le stopnjo 3 Sigma. Če dostavite 99.4% pic pravočasno oz. "on time" imate stopnjo 4 Sigma. Če želite imeti 6 Sigma Pizza shop morate imeti 99.9997% pravočasno oz. "on time" dostav! To je praktično popolno. Six Sigma meri

in pregleduje, kako dobro izpolnjujete zahteve vaših strank. Meritve so bile razvite, da bi pomagale:

- Osredotočiti meritve na stranke, ki vam plačujejo (paying customers of a business). Ostale meritve, ki jih podjetja navadno uporabljajo (kot so delovne ure, stroški procesov, kako obširna je prodaja), ki pa niso povezane s tistim, kar vaše stranke resnično zanima – da so produkti/ storitve brez napak.
- Zagotavljati konstantno kakovost izdelkov/ storitev in primerjati dosežene rezultate procesov.

SIX SIGMA KOT CILJ

Kadar podjetje prekrši oz. ne izpolni pomembne zahteve stranke, ustvari "napako" ali "pomanjkljivost", stroške ter pritožbe. Več kot je pomanjkljivosti, večji so stroški ter večja je možnost izgube strank. Najverjetneje vaše podjetje strmi k izogibanju pomanjkljivosti in k rezultatom vidnim v denarju in zadovoljstvu strank. Če vaše podjetje obdela 250.000 računov kreditnih kartic mesečno in dela z 99.38% točnostjo (4 Sigma), imate približno 1550 nezadovoljnih strank vsak mesec. Kako jih boste poklicali in se jim opravičili?

Točnost pa je le ena od zahtev, le eno merilo. Če kot drugo merilo vzamemo zahtevo po pravočasni dostavi računov "on time" in delate z enako 99.38% točnostjo, boste imeli zopet 1550 nezadovoljnih strank. Torej približno 3000 nezadovoljnih strank vsak mesec. Premislite, ali boste vi in vaše stranke zadovoljni s takim rezultatom.

Raziskave kažejo, da kadar stranka občuti napako, netočnost ali drugo odstopanje, ne čaka, temveč reagira in takšno stranko ste zagotovo izgubili.

6 stopenj učinkovitosti po metodologiji Six Sigma:



SIX SIGMA KOT SISTEM VODENJA

Pomembna razlika med Six Sigma in podobnimi programi je v stopnji, do katere menedžment igra ključno vlogo v rednem spremljanju rezultatov in dosežkov. Menedžment sistem zajema odgovornost za rezultate in stalne preglede dosežkov za zagotovitev rezultatov. Z odgovornostjo za rezultate in stalnimi pregledi menedžerji lahko uporabljajo Six Sigma kot vodič vodenja njihovega podjetja.

Med podjetji, ki uspešno uporabljajo Six Sigma v svoj prid, najdemo tudi Starwood Hotele, pri katerih so menedžerji odgovorni za:

- Zadovoljstvo strank
- Ključne dele procesov
- Kakšno je poslovanje hotela/enote
- Poročilo dobička oz. izgube
- Obnašanje zaposlenih

Na rednih srečanjih menedžerji pregledajo ključne rezultate meritev in se posebno posvetijo tistim procesom, ki niso bili uspešni. Izdelajo Six Sigma načrt oz. proces, ki bo te napake oz. neuspeh proces popravil. Torej, če se je npr. povečalo število pritožb gostov v hotelu, bodo organizirali tim, ki bo našel najboljšo rešitev za ta problem. Prednost Six Sigma je tudi v tem, da se uspešno izpeljan projekt v enem hotelu, enostavno prenese v drugi hotel, kjer tudi potrebujejo tako rešitev. Do sedaj sem govorila o odgovornostih in nalogah menedžerjev v procesu Six Sigme, Six Sigma pa ima še eno posebnost: strmi k temu, da prenaša odgovornost na zaposlene, ki dnevno delajo prav s strankami, zaradi katerih je Six Sigma tudi uveden v organizacijo.

Mar ni v tej zgodbi o Six Sigma veliko stvari, ki se bi jih bilo v Sloveniji nujno naučiti v prav vsakem podjetju?

NA^{KRATKO}

Standardizacija je primernejša za proizvodne procese.

Kreativne procese je potrebno obvarovati pred pretiranim poenotenjem.

Najdite ravnovesje med striktno standardizacijo procesov in kreativnostjo.

KAKO STANDARDIZIRANI NAJ BODO VAŠI POSLOVNI PROCESI?

Menedžerji iz skoraj vseh branž se srečujejo z vprašanjem, kako poenostaviti procese, jih standardizirati ter najti optimalno mero standardizacije. Študenti poslovnih šol po vsem svetu se učijo, da morajo biti procesi standardizirani. Menedžerji in svetovalci uvajajo standardizacijo v okviru programov kot so Six Sigma. Na tisoče proizvodnim podjetjem je uspelo izboljšati kakovost in učinkovitost s prevzemom Toyotinega proizvodnega sistema (TPS). Tudi na storitvenem področju je standardizacija procesov prinesla izrazito izboljšanje rezultatov.

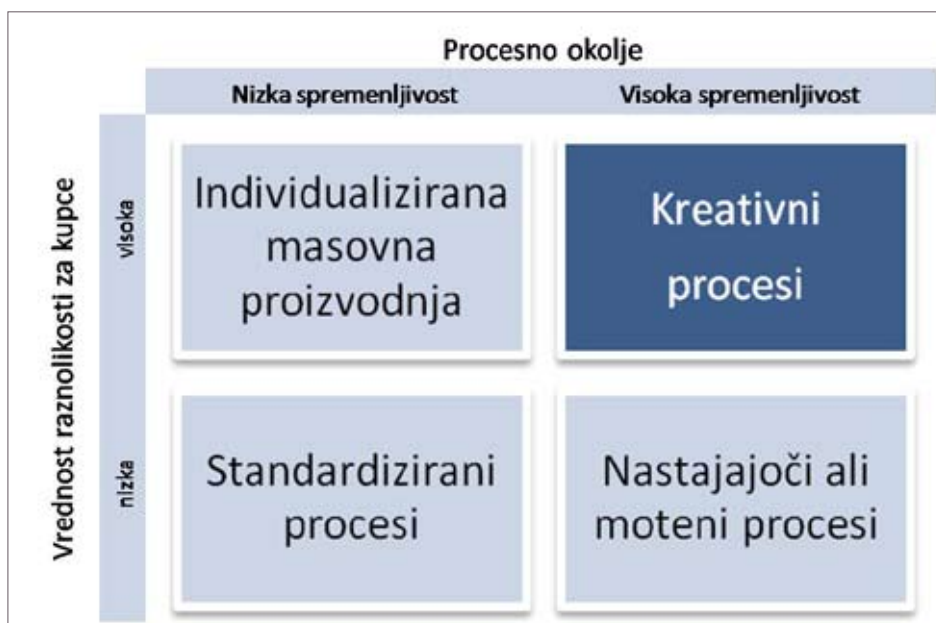
Izjemen uspeh standardizacije procesov je privedel do njihove prekomerne uporabe in pogosto se je pozabilo na ključno vprašanje – kje je poenotenje v obliki standardizacije potrebno in kje ne. Narava nekaterih procesov je takšna, da enostavno niso primerni za standardizacijo. Nekateri t.i. kreativni procese je bolje obvarovati pred pretiranim poenotenjem. Proces, kjer je zaželena kreativnost sodelavcev, deluje pogosto najbolje, ko niso izpostavljeni strogim kontrolam, ampak deluje prej po principih umetnosti ter "zdrave kmečke pameti" kot pa znanosti. Za zaščito takšnih procesov pred preveliko standardizacijo, je dobro vedeti, kje so povsem urejeni procesi smiselni in kje je potrebno več svobode za spodbujanje kreativnosti.

Katere vrste procesov so pomembne v podjetjih?

Naslednje enostavno orodje pomaga

menedžerjem pri razporejanju posameznih procesov v kategorije in razmisliti, kako jih lahko spremenijo.

Procesno okolje



Individualizirana masovna proizvodnja	Kreativni procesi	Nastajajoči ali moteni procesi	Standardizirani procesi
<p>Temelji na standardiziranem procesu za doseganje kontroliranih različic v rezultatih. V to kategorijo sodijo proizvodi, ki jih izdelujejo po naročilu, kot računalniki znamke DELL in BMW-jevi avtomobili iz programa "Build your own". Število možnih rezultatov je lahko velikansko (BMW trdi, da obstaja več kot 130 milijonov možnih konfiguracij), omejeno pa je na kombinacijo prej definiranih komponent.</p> <p>V mnogih primerih je individualizirana masovna proizvodnja najboljša kombinacija iz obeh svetov: kontrola in raznolikost. V primerih, ko kupci zahtevajo prilagojene proizvode "po meri", pa individualizirana masovna proizvodnja ne zadostuje več (npr. "Potrebujem notesnik v roza barvi, ki bo v skladu z mojo ureditvijo pisarne z izjemno zmogljivo grafiko").</p>	<p>Upoštevajo spremembe v okolju za oblikovanje različnih proizvodov in storitev "po meri" naročnika.</p> <p>Temeljijo na presoji in izkušnjah kreativnih sodelavcev.</p> <p>Proizvodnja kakovostnih klavirjev Steinway, razvoj popolnoma novih računalniških programov ali postrežba gostov, je le nekaj primerov procesov, ki izpolnjujejo te kriterije. Preden se odločite za kreativnost, morate biti popolnoma prepričani, da vaši kupci cenijo raznolikost. Dogaja se, da se menedžerji prepustijo misli, da kupci cenijo raznolikost, čeprav večina kupcev prisega na standardne proizvode.</p>	<p>Ne prinašajo konsistentnih rezultatov, ki jih kupci zahtevajo. Takšne procese je težko spraviti pod kontrolo, če se npr. nenehno uporabljajo novi materiali, tehnike ali dizajni. Naloga menedžerjev je, da se takrat vprašajo, ali bi bilo smiselno omejiti število različic. V primeru, da bodo kupci zadovoljni z več različnimi variantami, je rešitev kreativni proces.</p> <p>Če ne tolerirajo odstopanj, morate poiskati razloge za variacijo in uvesti standardni proces. Boeing je to naredil pri svojem 787 Dreamlinerju, prvemu prometnemu letalu pretežno iz karbonskih vlaken: testi so pokazali, kako standardizirati proizvodni proces gradnje trupa.</p>	<p>Procesi standardizirane masovne proizvodnje ciljajo na to, da izničijo kakršnekoli raznolikosti v rezultatih (delnih ali končnih proizvodih). Takšni procesi so primerni za pregleden portfelj proizvodov in storitev, ki morajo biti kar se da identični.</p> <p>Kakršnekoli kreativne aktivnosti moramo iz tega procesa izključiti, da preprečimo možne raznolikosti. Železna industrija, avtomobilska industrija finančne storitve za privatne uporabnike so primeri branž, kjer so standardizirani procesi našli svojo uporabno vrednost.</p>

Za nekatere procese in aktivnosti je priporočljivo pustiti maneverski prostor ter proste roke tistim, ki področje dela zelo dobro poznajo. Naštajmo jih nekaj:

- Vodstveni treningi
- Upravljanje novih investicij
- Skrb za stranke
- Razvoj programske opreme
- Razvoj podjetja
- Industrijski dizajn

Na področjih, kjer je prisotna visoka raznolikost v procesu, obstaja nevarnost, da bomo primorani postavljati vedno nova pravila in standarde. Pri takšnem pristopu se lahko zgodi, da bodo ljudje izgubili občutek za odgovornost in enostavno vklopili avtopilota oz. začeli delati rutinsko. Pri tem pa bodo pozabili na smisel njihovega dela.

To nevarnost so zaznali tudi vodilni v hotelski verigi **Ritz-Carlton**, ki je znana po kakovosti postrežbe gostov. Leta in leta je zadostovala lista z 20 točkami, ki naj bi ji sledili zaposleni pri postrežbi gostov. Vodstvo je ugotovilo, da takšni standardizirani postopki ne zadostujejo več spremenjenim pričakovanjem gostov te luksuzne verige hotelov. Vedno več gostov je bilo mlajših, bolj odprtih za novo tehnologijo, z zelo

različnimi pričakovanji ter pogosto v spremstvu drugih članov družine. Vodstvo je spoznalo, da je nesmiselno podaljševati in razširjati listo, s katero bi pokrili vsako možno situacijo, ki se lahko zgodi pri odnosu do gostov. Namesto obsežne liste standardov so se odločili za uvedbo 12 točk sistema vrednot, ki sodelavcem omogoča, da nekatere odločitve sprejemajo povsem avtonomno ter jim dopušča improvizacijo v posameznih situacijah.

Nekatera izmed pravil, načel in določenih besednih zvez, ki so jih morali upoštevati prej, so naslednja:

- Prtljago gostov zmeraj nesemo.
- Gostom ne pokažemo poti, ampak jih spremljamo v drug del hotela.
- "Dobro jutro, kaj lahko storim za vas?"
- "V veselje mi je ..."

Upoštevanje takšnih togih pravil je privedlo do tega, da je komunikacija z gosti velikokrat delovala neprilagojeno in neprimerno za posamezno situacijo. Vodstvo podjetja Ritz-Carlton je zamenjalo napisane stavke z opisi vrednot, ki sodelavcem predstavljajo osnovo za njihovo delo. Glasijo se:

- Gradim močne odnose in vseživljenjske vezi z gosti Ritz-Carltona in jih krepim.

- Skrbim zato, da naši gosti pridobijo edinstvene in individualne izkušnje, ki jim ostanejo v spominu.

Na osnovi teh vrednot zaposleni sami odločajo o tem, kaj gostom povedo. Te spremembe sodelavce spodbujajo, da raziščejo potrebe in pričakovanja gostov in se na njih odzovejo. Zadovoljstvo gostov se je povečalo.

Spodbujanje kreativnih procesov v treh korakih:

- 1. Korak:** Identificirajte, kjer so kreativni procesi potrebni in kje ne.
- 2. Korak:** Ustvarite infrastrukturo, ki spodbuja kreativne procese.
 - Poiščite primerna in enostavna merila uspeha.
 - Vzpostavite vzajemno delovanje kreativnih in standardiziranih procesov.
 - Izoblikujte učinkovit program izobraževanj za sodelavce.
 - Tolerirajte napake kot priložnosti za učenje.
- 3. Korak:** Redno preverjate vzajemno delovanje kreativnih in standardiziranih procesov.

Poslovne procese sestavljajo tako kreativni kot tudi standardizirani procesi. Izziv, ki ga imajo menedžerji v podjetjih danes, je poiskati pravo ravnotežje med striktno standardizacijo procesov in vse bolj pomembno kreativnostjo. Priporočamo vam, da pregledate svoje poslovne procese in preverite, kje potrebuje kreativnost več prostih rok in katere procese bi bilo vredno standardizirati.

V pomoč pri pripravi članka: Harvard Business Manager: Wie standardisiert müssen Prozesse sein?

Standardizacija procesov v praksi:

WORLD CLASS MANUFACTURING (WCM) - SAMO SLOGAN ALI STRATEGIJA PREŽIVETJA?

Klaus Holeczek, Generalni direktor odelo Slovenija

WCM prihaja iz anglo-saksonskega sveta, kjer obstaja že več kot 30 let. Za WCM stoji sistem metod (npr. kanban, poka yoke, SMED itd.), ki jih lahko najdemo tudi v Toyotinem proizvodnem sistemu ali v drugih definicijah vitke proizvodne.

WCM je pri nas v **odelo Slovenija** strateška usmeritev od leta 2006 naprej. Nenehno se primerjamo z najboljšimi v svetu, da bi ugotovili, na kateri ravni WCM smo. To je temelj, s katerim si bomo dolgoročno zagotovili položaj na trgu. V času mojega obiska na WCM konferenci na Japonskem v juniju 2009, sem zbral vtise najboljših evropskih podjetij v svetovnem merilu, ki se odražajo v potrditvi treh ključnih točk:

1 - Management

Recepta za uspeh ni mogoče kupiti. Da se sistema in metod naučimo ter jih razumemo, smemo in moramo hoditi na tečaje, izobraževanja in si pomagati s svetovalci. Toda najpomembnejši dejavnik uspeha ste vi in vaši sodelavci.

Vi kot vodja ter s tem vodilna in odgovorna oseba v podjetju morate biti za vzgled in delati na WCM, da bo le-ta postal

tema najvišjega vodstva. Če ne boste WCM vsakodnevno vpeljevali v vaše podjetje ter k temu pritegnili tudi vaših sodelavcev, uspeh ne bo zagotovljen v taki meri kot bi lahko bil.

2 - Dosledna uporaba metod

Večina podjetij že pozna in deloma tudi uporablja različne postopke in metode WCM. Pomembno pa je te metode integri-

rati v celoten sistem in organizacijo, ne samo v posamezne oddelke z veliko idealizma in zavzetosti.

V odelo Slovenija imamo za to poseben oddelek "Vitka proizvodnja", ki je direktno podrejen generalnemu direktorju. Metode se delijo na 24 elementov in se ustrezno združijo in strukturirajo v sistem metod, da se lahko uvedejo v podjetje in organizacijo.

3 - Stabilnost s pomočjo usposabljanja in vključevanja sodelavcev

Izobraževanje sodelavcev o metodah in procesih se nikoli ne konča. Premajhno poznavanje metod in pomanjkljivo usposabljanje sodelavcev je pogosto ovira pri doseganju zelene uspešnosti. Dosledna in stalna uporaba metod je pomembna za stabilnost procesov. Za merjenje, na katerem nivoju WCM se nahaja naše podjetje in posamezni oddelki smo razvili svoj način presoje, s katerim vsake 3 mesece ugotavljamo, kje se nahajamo na poti, da postanemo WCM champion.

Pomemben sestavni del WCM je pritegniti sodelavce za izdelavo in uporabo metod, da bi v praktični uporabi teh metod dosegli največji možni uspeh. Najboljše ideje navedno pridejo od sodelavcev "v prvi bojni liniji". Če se njihove ideje ignorirajo, se s tem zamujajo pomembne priložnosti za zagotovitev konkurenčne sposobnosti podjetja.

Tipični pozitivni rezultati (tudi do več kot 30 %) so bili v odelo Slovenija doseženi na naslednjih področjih: zmanjšanje površine celic in skladišča, zmanjšanje količine zalog, izboljšanje kakovosti, zmanjšanje lastnih cen izdelkov, pravočasnost dobav in motivacija zaposlenih.

Zakaj je koristno ...

... IGRATI VIDEO IGRICE?

Saj vem, kaj boste rekli: "Računalniški friki res ne morejo biti zgled poslovnežem."

Pa vendar ni ravno tako "črno-belo". V članku želim predstaviti nekaj zanimivih izkušenj, ki so vplivale na trg zabavnih računalniško podprtih igrice, med katerimi še vedno prednjačita Sony s svojim "Playstation-om in Nintendo z Wii-jem".

Obstajajo 3 zanimiva dejstva, ki govorijo o tem, da se je smiselno preizkusiti v igranju video igrice, glede na področje, ki ga obvladujete v poslu:

- Spremljanje predstavitve igrice močno priporočamo vsem, ki se ukvarjajo s prodajo, delom s strankami in marketingom. Zakaj? Ker je trg računalniških igrice izredno močan in se vsi trudijo, da naredijo odlične demo verzije igrice, da s tem pritegnejo stranke. Kako pritegniti stranke je želja večine podjetij, ki od strank živijo. Spoznajte, kakšni prijemi se uporabljajo v tem biznisu.
- Igranje strateških igrice in simulacij "poslovnih svetov", "osvajanja ozemelj" in "gradnje imperijev" priporočamo vsem, ki se ukvarjajo z vodenjem. Osebnostno bi vsakemu kandidatu za župana katerekoli občine ali direktorju podjetja v Sloveniji najprej dal priložnost, da se dokaže v kakšni strateški igrici, kot je na primer igranje v vlogi upravitelja enega od mest v slavnem Rimskem cesarstvu "Ceasar" II. ali III. del. V tej igrici bi moral kandidat dokazati, da obvlada preko 30 različnih parametrov, ki določajo, kako mesto učinkovito funkcionira. Če so bili naši predniki tako primitivni, potem to ne bi smelo biti tako težko, kajne?

Da vidimo, kako bi se znašli v situacijah, ko bi morali zagotoviti čisto pitno vodo za celotno mestno četrt, v njej poskrbeti za dovolj trgovin in prehrane, omogočiti dostop tistim, ki skrbijo za obnovo zgradb, red in mir ter pobiralcem davkov. Kaj pa zagotovitev možnosti, da se ljudje zabavajo, izobražujejo in molijo k bogovom (npr. 5 različnih templjev za 5 različnih bogov, če pozabite na katerekakoli se vam lahko maščuje, da vam uniči celoten pridelek). Da ne omenim, da je potrebno poskrbeti

za povezave z drugimi mesti in zagotoviti nemoteno trgovanje, poleg pa so še lastni viri, ki jih je potrebno izkoristiti in prodati (saj mesto mora ustvarjati dobiček, sicer vas da Cezar aretirati in konec kariere). Tukaj imamo na voljo izdelke iz lesa, orožje, glinene posode idr., ki imajo seveda svojo proizvodno pot in svojo ceno, zato je treba vedeti, kaj se bolj splača. Sem omenil, da potrebujejo meščani tudi kvalitetno skrb za zdravje (zdravniki, bolnišnica, terme)?

- Priporočamo pa tudi različne simulacije športov, saj lahko zelo dobro pripomorejo k motoriki, koordinaciji in ugotavljanju fizične kondicije, ki vam lahko da vedeti, zakaj ste v nekem trenutku pripravljeni na nove izzive, ali je morda čas, da si vzamete kak dan počitka in si napolnite baterije ali ugotovite, da je dovolj poležavanja na kavču in ali je čas, da se spravite v boljšo kondicijo. Odločitev je seveda vaša.

Sam osebno lahko rečem, da rad igram različne vrste igrice (RPG-igranje vlog, strategije, šport) zato, da si napolnim baterije, preživim nekaj časa s svojim sinkom ter dobivam koristne ideje, ki mi pridejo v mojem poslu še kako prav. Ne morejo pa igrice nadomestiti adrenalina, ki ga vsakodnevno doživljam v poslovnem svetu in pri razvoju novih produktov in modelov za svoje stranke. Še vedno velja, da je "biznis pač biznis". Je pa res, da je včasih enostavno "fajn odklopiti in pozabiti na vse ostalo". Mogoče vas bo to spodbudilo, da boste poskusili!



ORGANIZIRANI VODJA



**Ko bi le dan imel več ur.
Hitreje je, če naredim sam.
Če želim, da je delo dobro opravljeno, se ga lotim sam.**

Poznate te stavke? Obremenjenim, živčnim in utrujenim vodjem taki in podobni stavki pogosto bežijo iz jezika. Čeprav je njihovo breme težko, se verjetno tolažijo z mislijo, da je prijetno, če si te ljudje želijo, da je čudovit občutek, če sodeluješ pri vseh najmanjših podrobnostih, in da bodo nekega dne želi zasluženo slavo. Niste med njimi? Čestitam!

Poskusimo še z naslednjimi vprašanji:

- Vam leži na mizi več kot pet stvari, ki jih še niste dokončali?
- Odločate za svoje sodelavce še vedno vi?
- Skušate delati več stvari hkrati?
- Prekinete svoje delo zaradi drugih?
- Odlagate naloge, ki jih ne marate?
- Opravite delo tik pred iztekom roka?
- Raje delegirate delčke namesto celotnega projekta?
- Pozabite sporočiti drugim, da ste neko delo delegirali?
- Se je že zgodilo, da sta isto delo opravljala dva človeka, misleč, da sta oba odgovorna za isto nalogo?
- Se je že zgodilo, da je bilo treba neko delo opraviti znova, ker ljudje niso razumeli, kaj ste pravzaprav želeli?

Če ste na več kot 5 vprašanj odgovorili pritrdilno vam priporočam, da letošnje poletje izkoristite tudi za kvalitetni razmislek o organiziranosti dela. Vašega lastnega!

Učinkoviti so lahko le vodje, ki obvladajo dve poglavitni lastnosti, in sicer znajo: organizirati sami sebe in organizirati druge ljudi. Obe lastnosti sta med seboj razumljivo povezani, kajti od tistega, ki ne zmore organizirati niti samega sebe, res ni pričakovati, da mu bo uspelo uspešno organizirati delo drugih ljudi. Vodja, ki delegiranja ne obvlada, se znajde v položaju, ko ima preprosto preveč dela in počasi potone. Pri vsej stvari je pravzaprav najbolj nerodno to, da se neorganizirani vodja sploh ne zaveda svojih napak. Zato mirno trdi, da je življenje pravi kaos, da mora vsak dan nositi domov nedokončane naloge, torej je jasno, da oddaja poročila vedno prepozno, da včasih - no, kar pogosto - zamudi zadnji rok, da je njegovo življenje eno samo prekinjanje začelih akcij, da bo vedno v zaostanku, pa naj se še tako trudi hitro delati, in da mora na sestankih vedno improvizirati, ker se v resnici sploh ni imel časa pripraviti. Neorganizirani vodja bo vztrajno trdil, da je to pač davek za odgovoren poklic, dobro plačo (tako naj bi vsaj bilo) in morda tudi za kakšno postransko ugodnost.

Če se vam zdi, da ste tudi vi že bili ali ste zdaj v takšnem ali podobnem stanju, ste se verjetno tudi že vprašali, kako bi bilo, ko bi živeli drugače. Verjetno ste se tudi že spraševali, kako lahko drugi vodje najdejo čas za počitnice, za otroke, delo pa nosijo domov le izjemoma.

Če ste neorganizirani, ima to lahko več posledic. Stranski učinki pa prizadenejo tudi vaše sodelavce. Kaos je zelo nalezljiv. Vaši sodelavci bodo namreč prav tako neorganizirani, ker boste vi s svojim pomankljivim čutom za organizacijo neusahljiv vir njihove razdvojenosti.

**Vodje najprej vodimo z zgledom, zato
NAJPREJ ORGANIZIRAJTE SAMEGA SEBE!**



prodaja

29

ORGANIZACIJA PRODAJE NA TERENU: POSTAVITE SI PRIORITETE

I Olga Jeras

Predstavljajte si, da načrtujete obisk neke nove dežele. Če želite čas in denar, ki ga namenjate nekemu dogodku, koristno uporabiti, dogodek načrtujete, se nanj ustrezno pripravite. Enako velja za prodajo na terenu. Vsaka nova stranka je za nas kot nova dežela.

31

IZKORIŠČATE POPUSTE ALI POPUŠČATE STRANKAM?

I Branko Žunec

Ste razmišljali, da bi svoje stranke "nagradili" s popustom, namesto, da ga izkoriščate samo zato, da čim več prodate? Ali je popust orodje prodaje ali orodje pospeševanja prodaje? V zadnjih letih se je tako razširil, da ga stranke jemljejo kot nekaj samoumevnega.

33

BODITE PONOSNI NA SVOJO CENO

I Mateja Vodopivec

Cena je pomembna in hkrati tudi nepomembna. Ljudje bodo našli denar za tisto, kar resnično potrebujejo ali si želijo. Zanimivo je, da bolj kot si nekaj želijo oz. vedo, da potrebujejo, manj pomembna postane cena.

34

CENA KOT SESTAVNI DEL POSLA

I Špela Žunec

Cena ni samo številka na izdelku, cena ima veliko imen. Cena je povsod okoli nas. Plačate najemnino za stanovanje, mesečni obrok za avto, oskrbnino za vrtec, premijo za dodatno zdravstveno zavarovanje. Letalska družba, železnica, taksi, avtobusi zaračunajo voznino; komunalna podjetja imenujejo svojo ceno tarifa, lokalna banka vam zaračuna obresti za denar, ki ste si ga izposodili.

40

VAS ZANIMA UČINKOVITO ZDRAVILO PROTI KRONIČNIM RECESIJAM?

I Jernej Lenič

Je vaše podjetje v slabi psihofizični kondiciji? Ga pestijo kronična prehladna obolenja? So vaši podjetniški načrti izpostavljeni močni dehidraciji? Zaposleni vse močneje kihajo, kašljajo in smrkajo?

42

DODATNA PRODAJA PO LONDONSKO

I Ekipa BMCI

Sprehodili smo se po Londonu in naleteli na kar nekaj primerov dobrih praks na temo: "Kako ponuditi strankam, da zaslužimo več". Predstavljamo 4 izbrane primere, kako lahko prodate več.

44

IZVLEČKI POROČILA IZ MSPA KONFERENCE

I Natalija Ugren

"Spremembe, izzivi in priložnosti" je bila letošnja osrednja tema mednarodne konference, ki jo je že deseto leto zaporedoma organiziralo Svetovno združenje za Mystery Shopping agencije (MSPA – Mystery Shopping Providers Association).

46

MINI NASVETI - MAXI UČINEK

I Nina Vališar

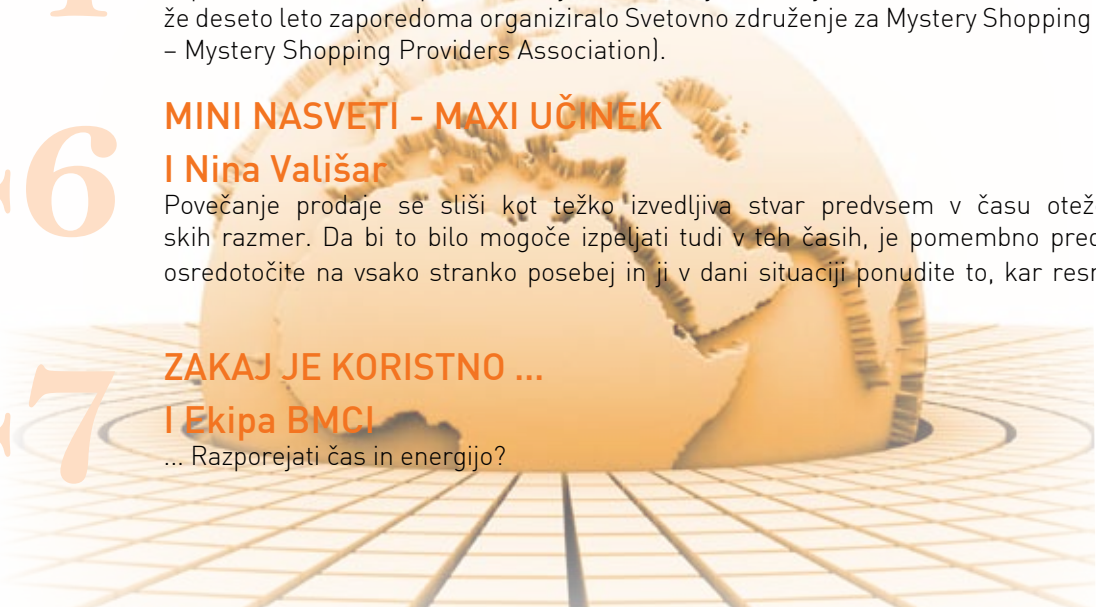
Povečanje prodaje se sliši kot težko izvedljiva stvar predvsem v času oteženih gospodarskih razmer. Da bi to bilo mogoče izpeljati tudi v teh časih, je pomembno predvsem to, da se osredotočite na vsako stranko posebej in ji v dani situaciji ponudite to, kar resnično potrebuje.

47

ZAKAJ JE KORISTNO ...

I Ekipa BMCI

... Razporejati čas in energijo?



NA KRATKO

Jasno opredelite cilj vašega obiska stranke.

Terenski sestanek podrobno načrtujte – določite **KAJ** prodajate in **KAKO** prodajate.

ORGANIZACIJA PRODAJE NA TERENU: POSTAVITE SI PRIORITETE

Pred časom sem dobila telefonski klic simpatičnega (vsaj po glasu sodeč) mladca, ki me je nagovarjal, da naj si le vzamem tistih pet minut, ki jih rabi, da bi mi predstavil nove izdelke, kateri predstavljajo revolucijo na področju prehranskih dopolnil. Ko sem po nekaj minutah (vmes sem mimogrede pospravila posodo iz pomivalnega stroja in prevzela poštno pošiljko) le prišla do besede in svojemu sogovorniku povedala, da me te stvari preprosto ne zanimajo, me je prijazno okrcal, da zvenim nekoliko neodgovorno in če že sebe nimam dovolj rada, pa bi lahko pomislila vsaj na svoje otroke. Po mojem drugem "Ne, hvala!" me je povprašal, v katero starostno skupino sodim? Podatki, ki jih je tako dobil, so mu služili za naštevanje razno raznih statističnih podatkov in ko sem že tretjič rekla "Ne, hvala,!" mi je le povedal, da bi mi rad svoje izdelke predstavil osebno, na mojem domu in da je nov v tem poslu ter da bi mu veliko pomenilo in da mi res ne bo žal, če mu dam priložnost in ... sprašujem se, čemu želi priti še na dom, ko pa je v telefonskem razgovoru povedal več ali manj vse.

Takšnim telefonskim razgovorom botrujejo nejasni ali neprimerni cilji!

Kaj želite doseči z odhodom na teren? Osnovno vprašanje, ki si ga mora zastaviti prodajalec pred odhodom na teren!

Pomembno je, da se zavedate, kaj hočete pridobiti s terenskim obiskom pri stranki

Greste na teren, ker vam je bilo naročeno, da morate obiskati čim večje število potencialnih kupcev ali pa so vam v "call centru" predhodno že dogovorili obisk?

Želite zgolj spoznati stranko in pridobiti pomembne podatke, želite predstaviti firmo in sebe ali predstaviti ponudbo?

Morda ste se že odločili, da želite izdelek na prvem srečanju tudi prodati. Seveda je pomembno, **kaj** prodajate, a še pomembneje je, **kako** to naredite in prav ta kako je odvisen od prodajalca, komercialista, trgovskega potnika in njegove organizacije.

Naredite si načrt, miselni vzorec, zemljevid kako do cilja!

Predstavljajte si, da načrtujete obisk neke nove dežele. Če želite čas in denar, ki ga namenjate nekemu dogodku, koristno uporabiti, dogodek načrtujete, se nanj ustrezno pripravite. Enako velja za prodajo na terenu. Vsaka nova stranka je za nas kot nova dežela.

Uporaba "PARRETOVEGA PRAVILA":

**20% PRAVILNO STRATEŠKO UPORABLJENEGA ČASA IN ENERGIJE,
PRINESE 80% REZULTATA.**

Poglejte svoj načrt- zemljevid in se vprašajte, katere aktivnosti bodo prinesle 80% rezultata!

ABC analiza	DEJANSKA PORABA ČASA	VREDNOST DEJAVNOSTI
Aktivnosti A (zelo pomembne)	15%	65%
Aktivnosti B (pomembne)	20%	20%
Aktivnosti C (rutinske, vsakodnevne naloge)	65%	60%

Poglejte aktivnosti, ki ste jih zapisali v svojem načrtu in jih razporedite po pomembnosti.

Kam ste uvrstili prvi kontakt s stranko, prvi telefonski klic? Med rutinske naloge? Pa pogledjmo! Prvi v nizu teh aktivnosti je prav prvi kontakt s stranko, ki je najpogosteje telefonski.

Ne redko "pogorimo" že pri prvem koraku. Naštela bom le nekaj potez, ki ne vodijo do cilja:

- kličemo ob neprimernem času;
- imamo monolog in dajemo občutek, da nas stranka ne zanima;
- preveč časa porabimo za predstavitev firme ali izdelka;
- stranki ne postavljamo vprašanj in ne znamo pridobiti pomembnih informacij;
- stranke ne poslušamo;
- pomembnih podatkov si ne zapisujemo in ne povzemamo;
- telefonski pogovor nima jasnega zaključka, kaj smo se dogovorili;
- ne verjamemo v ponudbo, ki jo prodajamo;
- ne verjamemo v svoj uspeh;
- ne vizualiziramo uspešnega klica.

Zakaj se nam dogajajo takšne stvari? Ker se nam zdi stvar bistveno manj pomembna kot dejansko je in jo najpogosteje opravljamo povsem rutinsko.

Kje je rešitev? V pripravi ustreznih, enostavnih načrtov, zemljevidov in v prepoznavanju ter določanju pomembnosti posameznih aktivnosti znotraj teh zemljevidov – v prepoznavanju in upoštevanju prioritet!

Naredite si tedensko listo prioriteten aktivnosti in jo v praksi tudi upoštevajte!



IZKORIŠČATE POPUSTE ALI POPUŠČATE STRANKAM?

Ali veste, katera firma v Sloveniji je vse leto v akciji? In to v akciji – 50 % popusta na celotno njihovo ponudbo? Slovenska policija. Če plačaš v 8-ih dneh, plačaš samo polovico.

Ste razmišljali, da bi svoje stranke "nagradili" s popustom, namesto, da ga izkoriščate samo zato, da čim več prodate? Ali je popust orodje prodaje ali orodje pospeševanja prodaje? V zadnjih letih se je tako razširil, da ga stranke jemljejo kot nekaj samoumevnega. Prav zato se postavlja vprašanje: "Kako s pomočjo popusta dobiti več od stranke?"

Da se razumemo, nisem proti popustom. Prav nasprotno, če lahko nekaj kvalitetnega dobiš v nekem trenutku po nižji ceni od običajne, še toliko bolje. Zanimivo v prodaji danes pa je, da so stranke izredno dobro obveščene. Ne samo o ponudbi, temveč tudi o tem, kako se obnašati, da dobijo za svoj denar čim več.

Poglejmo si primer iz prakse, ki ga lahko srečamo dnevno:

Stranka pride v trgovino in si izbere svoja oblačila. Pomerja, ocenjuje, se na koncu odloči in postavi pred blagajno. Nakup znaša skupaj 360,00 EUR. Stranka vpraša, ali imajo kakšen popust, mogoče na gotovino in prodajalka ji takoj odvrne: "Seveda, na gotovinsko plačilo imamo 5 % popusta." Stranka s tem odgovorom ni zadovoljna in nadaljuje: "Samo pet odstotkov, to pa ni ravno veliko. Pri vaših sosedih na drugi

strani nakupovalnega centra dobimo vsaj 10. Kaj naj grem raje tja kupit? Mogoče pa bi bilo bolje. Pa še kakšen kos več si lahko kupim za tistih nekaj evrov prihranka." Prodajalka je postala malce negotova, saj ni vedela, kaj naj odgovori. Sama nima dovoljenja, da prizna na ta znesek 10 odstotkov popusta in šefice tudi ni v trgovini. Le kaj naj naredi?

Kaj bi storili vi?

Reakcija prodajalke je odvisna od treh kriterijev:

- njene izkušnje s podobnimi situacijami iz preteklosti,
- povezanosti njene plače s prodajnimi rezultati in
- poznavanja konkurence in njihovih prodajnih pogojev oz. prijemov.

Pogledali si bomo tri izredno donosne oblike reagiranja (za vas in za vaše stranke):

1. Prodajalka reagira: "Gospa, naše poslanstvo je, da so naše stranke zadovoljne. Prav zaradi tega vam z veseljem priznam dodaten popust. A žal več kot 8 odstotkov vam ne morem dati, to je največ. Lahko pa vam ga priznam, ker ste kupili za večji znesek in ker želim, da se še vrnete k nam. Kaj pravite?" (In če stranka ne popusti, prodajalka nadaljuje "z veseljem bi dala še več, a žal nimam možnosti ...")

Obdržali ste 2 %, zaradi katerih stranka ne bo šla drugam in ponovno vse izbirala, pomerjala in tvegala, da mogoče niti ne dobi vsega, kar je dobila pri vas.

2. Prodajalka pogleda stranko naravnost v oči in reče: "Gospa, poznam tisto trgovino na drugi strani. In odkrito vam povem, da je kar nekaj strank iz njihove trgovine prišlo kupovat k nam. Res je, da imajo večje popuste, a imajo tudi bistveno večje število reklamacij. Mi se za naše stranke potrudimo in izberemo kvalitetne produkte. Lahko vam priznam popust na gotovino ali pa si sami izberete še en izdelek do vrednosti 36 EUR, ki ga dobite kot darilo popolnoma brezplačno. Kaj pravite, kaj bi raje? (In pustite stranki, da se sama odloči. Če stranka še vztraja: "Z veseljem bi vam priznala več, a žal ne gre.")

Namesto popusta in neposredne izgube 36 EUR zaslužka ste stranki priznali 10 % a vendarle "izgubili" manj, saj se od 36 EUR odšteje razlika v ceni in pri npr. 20% "marži" (7,20 EUR) ste "izgubili" 28,80 EUR, ki ste jih investirali v strankino vrnitev k vam. Stranki ste dejansko priznali 8% popusta.

3. Prodajalka pogleda stranko naravnost v oči in reče: "Gospa, če kupite še kaj in presežete 400 EUR, pa vam lahko priznam 10 odstotkov. Tako imamo namreč politiko popustov, da se vam vaš nakup čim bolj splača. Kaj pravite, ste si nagledali še kaj, kar bi vam ustrezalo zraven teh oblačil. Prodajalka malce počaka in še hitro doda: "Če pogledava, je to 40 EUR, kar pomeni, da dobite ta izdelek praktično zastonj.

Stranka je porabila 360,00 EUR namesto 324,00, kolikor bi vam jih ostalo, da ste priznali 10 % popust. Izračun vrednosti dejanskega popusta je enak kot pri primeru 2.

In kaj pravite vi? Ste se pripravljene kar takoj "sleči" pred stranko in ji ponuditi zeleni popust, samo da prodate? Če vam zaupam majhno skrivnosti - to lahko na koncu še vedno naredite. Samo dajte stranki priložnost, da še kaj kupi pri vas oziroma pusti več denarja. Posvetite se ji in igrajte igro na profesionalen in prijazen način. Naučite svoje stranke, da se popust v bistvu "zasluži". Ko jih boste enkrat navadili na to, bodo z veseljem kupovale in pustile več denarja - pri vas.

Priporočilo ekipe BMC International
Izogibajte se t.i. okroglim številkam pri popustih - 5, 10, 15, 20 ipd. Uporabite raje 4, 6, 7, 8, 12, 13 ipd. Naj se stranka počuti, da se je potrudila, da je na koncu vendarle dobila 15 %. Vi pa lahko ta trud pretvorite v njen dodatni nakup ali priporočilo nekomu od svojih prijateljev.



BODITE PONOSNI NA SVOJO CENO

Cena je pomembna in hkrati tudi nepomembna. Ljudje bodo našli denar za tisto, kar resnično potrebujejo ali si želijo. Zanimivo je, da bolj kot si nekaj želijo oz. vedo, da potrebujejo, manj pomembna postane cena.

Na B2B trgih kupujejo profesionalni nabavniki proizvode za svoja podjetja, ki jih sami niti ne želijo niti ne potrebujejo. Nekateri so prepričani, da je njihova dolžnost, da kupijo po najnižji ceni. Vendar poučeni profesionalni nabavniki vedo, da je najbolj pomemben kriterij predvsem vrednost.

Bistveno je, da prodajalec pozna nakupni proces in kaj vpliva na to, da se ljudje odločijo za nakup, od koga kupujejo ter po kakšni ceni. Razširjeno je mnenje, da ljudje kupujemo zmeraj po najnižji ceni. Torej, ko mora prodajalec prodati proizvod ali storitev, ki je podobna kot pri konkurenci, se bo kupec odločil za cenejšo. Strokovnjaki pravijo tej razširjeni bolezni prodajnega osebja "cena-litis" in jo je težko pozdraviti. Bodimo realistični, če bi bilo to res, se za prodajalce ne bi dobro končalo, saj jih ne bi potrebovali več.

Naloga prodajalca je, da prodaja takrat, ko nima nižje cene. Vloga prodajalca je, da prodaja z dobičkom in s tem pripomore k uspehu podjetja, da ostane v poslu, se razvija in lahko za njihov trud poplača vse zaposlene. Profesionalni profesionalci prodajajo vrednost in ne cene. Naj vas ne bo strah ali celo sram vaših cen, bodite raje ponosni na njih. Bodite ponosni na svojo ceno in glejte nanjo pozitivno:

- povejte stranki, kaj vse bo prihranila;
- kakšna je vrednost, ki jo za to ceno prejmejo vaše stranke;
- kaj vse obljubljam stranki;
- kakšen problem rešujemo kupcu;
- kaj vse stranka dobi, kakšne koristi ji prinašamo;
- kako ste pripravljene zmanjšati tveganje / povečati zanesljivost;
- kaj boste vi še dodatno naredili za njih.

Ob misli, da ste predragi, ali da bi lahko stranko izgubili zaradi cene, vas bo izdala vaša podzavest. Nevede boste oddajali negativne signale, vaša govorica telesa, vaš nastop in pomanjkanje samozavesti bosta stranki dajala drugačna sporočila in ne boste prepričljivi. Bolj kot boste ponosni na svojo ceno in bolj kot boste verjeli v produkt, bolj boste prepričljivi in strankam sporočali, da kupujejo resnično vrednost za svoj denar.

Pogost ugovor, ki se ga prodajalci bojijo je "Predragi ste." V tem primeru je najbolj enostavno, da stranko vprašate: "Kateri del je tisti, ki se vam zdi predrag?" in tako ugotovite, kaj je mislila in kako se ji lahko približate.

Nekaj nasvetov ob pogovorih o ceni:

- S stranko se lahko pogovorite o tem, kdaj bodo imeli na voljo sredstva.
- Vprašanje "Je to nakup ali gre za NALOŽBO?" spodbuja razmišljanje v smeri naložb.
- Izpostavite svoje prednosti – npr. tradicijo.
- Ko govorite o ceni, vedno povejte, kaj vse cena zajema.

Povzeto in prirejeno po: Richard Denny: Successful Selling Skills

Bistveno je, da prodajalec pozna nakupni proces in kaj vpliva na to, da se ljudje odločijo za nakup, od koga kupujejo ter po kakšni ceni.



CENA KOT SESTAVNI DEL POSLA

Cena ni samo številka na izdelku, cena ima veliko imen. Cena je povsod okoli nas. Plačate najemnino za stanovanje, mesečni obrok za avto, oskrbnino za vrtec, premijo za dodatno zdravstveno zavarovanje. Letalska družba, železnica, taksi, avtobusi zaračunajo voznino; komunalna podjetja imenujejo svojo ceno tarifa, banka vam zaračuna obresti za denar, ki ste si ga izposodili. Cena za to, da se z avtom peljete po avtocesti je cestnina oz. vinjeta, podjetje, ki zavaruje vaš avto, vam zaračuna premijo. "Cena" delavca je plača. Končno (čeprav se nekateri ne bodo strinjali), mnogi mislimo, da so davki na dohodek cena, ki jo plačamo za privilegij, da zaslužimo denar.

Če na ceno pogledamo iz vidika trženjskega spleta, je to edina sestavina, ki prinaša dohodek; ostale sestavine (4P po Kotlerju: product, price, place, promotion) delajo stroške. Cene tudi sporočajo trgu nameravano pozicioniranje vrednosti izdelka ali blagovne znamke podjetja. Podjetja se danes pri oblikovanju cen ukvarjajo s številnimi izzivi, kot so:

- Kako se odzvati na podjetja, ki agresivno znižujejo cene?
- Kako določiti ceno izdelku, ki se prodaja po različnih tržnih poteh?
- Kako določiti ceno izdelku v različnih državah?
- Kako določiti ceno izboljššanemu izdelku, medtem ko še vedno prodajamo prejšnjo različico izdelka?
- Kako določiti ceno različnim sestavinam ponudbe, če kupec želi sam izbrati sestavine?

Cena je po navadi delovala kot povod za odločitev kupca. Tako je še vedno v revnejših državah, med revnejšimi skupinami in pri generičnih vrstah izdelkov. Čeprav so nečlenovni dejavniki postali pomembnejši v zadnjih desetletjih, cena še vedno ostaja eden najpomembnejših dejavnikov, ki

določajo tržni delež in dobičkonosnost. Trgovci na drobno pritiskajo na proizvajalce, da znižajo svoje cene. Posledica tega je trg (v katerem se nahajamo danes), za katerega so značilni veliki popusti na vsakem koraku in močno pospeševanje prodaje.

Večina podjetij zanemarja politiko oblikovanja cen oz. se tega ne loteva dobro. Delajo pogoste napake: cene oblikujejo glede na stroške; cen ne vzamejo pod drobnogled dovolj pogosto, da bi izkoristili spremembe na trgu; cena je določena neodvisno od preostalega trženjskega spleta namesto kot sestavni del strategije pozicioniranja na trgu; cena se ne spreminja dovolj za različne izdelke, tržne segmente, tržne poti in nakupne priložnosti.

Cene podjetja določajo na različne načine. V majhnih podjetjih cene pogosto določi šef. V velikih podjetjih se z oblikovanjem cen ukvarjajo oddelki in vodje skupin izdelkov. Tudi v tem primeru najvišje poslovodstvo opredeli splošne cenovne cilje in politike ter pogosto odobri cene, ki jih predlagajo nižje ravni menedžmenta. Na oblikovanje končnih cen vplivajo tudi vodje prodaje, vodje proizvodnje, vodje financ in računovodje.

Pri določanju cene se mora podjetje najprej odločiti, kako

NA KRATKO

Cena je edina sestavina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek.

Ceno določite na podlagi kakovosti.

Določanje promocijskih cen so pogosto igre z ničelno vsoto.

bo pozicioniralo svoj izdelek glede na kakovost in ceno. Če za primer vzamemo avtomobilski trg, v grobem najdemo osem cenovnih razredov:

Segment	Primer
Najvišji	Rolls-Royce
Zlati standard	Mercedes-Benz
Razkošni	Audi
Posebne potrebe	Volvo
Srednji	VW
Udobnost/ pripravnost	Ford Escort
"Jaz tudi", vendar ceneje	Hyundai
Samo cena	Kia

V nadaljevanju si bomo pogledali model za določanje cene na podlagi kakovosti. V tabeli je predstavljenih 9 strategij.

Diagonalne strategije (1,5,9) lahko vse obstajajo na istem trgu; to pomeni, da neko podjetje ponuja izdelek

	CENA			
		visoka	srednja	nizka
KAKOVOST IZDELKA	visoka	1 strategija visokih cen	2 strategija visoke vrednosti	3 strategija izredne vrednosti
	srednja	4 strategija previsokih cen	5 strategija srednje vrednosti	6 strategija solidne vrednosti
	nizka	7 oderuška strategija	8 strategija lažnega varčevanja	9 strategija varčevanja

visoke kakovosti po visoki ceni, drugo podjetje izdelek povprečne kakovosti po povprečni ceni, tretje podjetje

nizko kakovost po nizki ceni. Vsi trije konkurenti lahko obstajajo sočasno, dokler je trg sestavljen iz treh skupin kupcev:

1. tistih, ki se jim zdi pomembna kakovost,
2. tistih, ki se jim zdi pomembna cena,
3. tistih, ki tehtajo oboje.

Strategije 2, 3 in 6 so načini, kako napasti diagonalne položaje: strategija 2 pravi: "Naš izdelek je enake kakovosti kot izdelek 1, vendar mi manj zaračunamo." Strategija 3 pravi isto in ponuja še večji prihranek. Če kupci, ki so občutljivi na kakovost, verjamejo tem konkurentom, bodo seveda kupili pri njih in prihranili denar.

Strategija pozicioniranja 4, 7 in 8 pripeljejo do previsoke cene izdelka glede na njegovo kakovost. Kupci se bodo čutili "opeharjene" in se bodo verjetno pritožili ali pa širili slab glas o podjetju.

Podjetje mora ceno določiti glede na posredovano vrednost kupcu in njegovo zaznavanje le-te. Če je cena višja od dobljene vrednosti, bo podjetje zamudilo možnost za dobičke, če je cena nižja od dobljene vrednosti, podjetju ne bo uspelo žeti potencialnih dobičkov.

Podjetja imajo seveda raje kupce, ki so cenovno manj občutljivi. Kupci so manj občutljivi glede cene pri naslednjih izdelkih (po Tom Nagle):

- Izdelek je nekaj posebnega.
- Kupci se manj zavedajo nadomestnih izdelkov.
- Kupci ne morejo preprosto primerjati kakovosti nadomestnih izdelkov.
- Izdelek je manjši del kupčevega celotnega dohodka.
- Izdelek je nizek v primerjavi s celotnimi stroški končnega izdelka.
- Del stroškov nosi nekdo drug.
- Izdelek se uporablja v povezavi s sredstvi, ki smo jih že prej kupili.

- Domneva se, da je izdelek bolj kakovosten, prestižen ali ekskluziven.
- Kupci ne morejo skladiščiti izdelka.

Cenovno občutljivost je po drugi strani močno povečal internet. Pri nakupu določenega izdelka prek spleta lahko samo s klikom na eno izmed strani, ki ponujajo primerjavo cen (npr. v Sloveniji www.ceneje.si), primerjajo cene različnih ponudnikov enakih izdelkov. Vendar ozirati se le na cenovno občutljive kupce je "puščanje denarja na mizi", saj je teh potrošnikov le peščica. Kupce lahko razdelimo na podlagi treh kriterijev:

- **Kupci na podlagi cene** – za te vrste kupcev morajo podjetja ponuditi zgolj najosnovnejšo izvedbo izdelka in znižati raven storitev.
- **Kupci na podlagi vrednosti** – pri tem segmentu kupcev morajo podjetja vedno znova razvijati nove vrednosti in agresivno ponovno zagotavljati vrednosti.
- **Zvesti kupci** - pri zvestih kupcih morajo podjetja vlagati v razvijanje tesnejših odnosov s kupci.

Uporabimo primer **Caterpillar**, ki uporablja zaznano vrednost za določanje cen gradbene opreme. Traktorju lahko določi ceno 100.000 dolarjev, čeprav je cena podobnega traktorja pri konkurentu 90.000 dolarjev. Ko morebitni kupec vpraša Caterpillarjevega trgovskega posrednika, zakaj naj bi plačal 10.000 dolarjev več za njihov traktor, trgovski potnik odgovori:

90.000 dolarjev	je cena traktorja pri konkurenci
7.000 dolarjev	je višja cena za Caterpillarjevo daljšo življenjsko dobo
6.000 dolarjev	je višja cena za Caterpillarjevo večjo zanesljivost
5.000 dolarjev	je višja cena za Caterpillarjevo boljše storitev
2.000 dolarjev	je višja cena za Caterpillarjevo daljšo garancijo za sestavne dele
110.000 dolarjev	je normalna cena, ki pokrije Caterpillarjevo večjo vrednost
-10.000 dolarjev	popust
100.000 dolarjev	končna cena

Čeprav mora kupec plačati 10.000 dolarjev višjo ceno, dejansko dobi za 20.000 dodane vrednosti. Izbere Caterpillarjev traktor, ker je prepričan, da bodo stroški delovanja v njegovi življenjski dobi nižji.

Zapovedi glede dajanja popustov:

- Ne ponujajte popustov, ker to počnejo vsi drugi.
- Pri dajanju popustov morate biti izvirni.
- Popuste morate uporabljati za to, da počistite zaloge ali da ustvarite dodaten posel.
- Določiti morate časovno omejitev kupčije.
- Prepričati se morate, da končni kupec prejme kupčijo.
- Popuste smete uporabljati za to, da preživite na zrelem trgu.
- S popusti morate prenehati takoj, ko je mogoče.

Cenovne popuste in dodatke za posebne storitve lahko opredelimo kot:

- **Popusti za hitro plačilo:** znižanje cene za kupce, ki takoj plačajo račune.
- **Znižanje cene za tiste, ki kupijo velike količine.** Količinske popuste je potrebno ponuditi vsem kupcem enako in ne smejo presegati stroškovnih prihrankov prodajalca. Ponudijo se lahko pri vsakem naročilu ali na podlagi števila enot, naročenih v določenem obdobju.

Funkcionalni popust:

popust (imenovan tudi trgovski popust), ki ga proizvajalec ponudi članom na tržni poti, če izvajajo določene funkcije, kot so prodaja, skladiščenje in vodenje evidenc. Proizvajalci morajo ponuditi enake funkcionalne popuste v okviru vsake tržne poti.

Sezonski popust:

znižanje cene za tiste, ki kupijo blago ali storitev zunaj sezone. Hoteli, zdravilišča in letalske družbe ponujajo sezonske popuste v obdobjih manjše prodaje.

CENOVNI POPUSTI IN DODATKI ZA POSEBNE STORITVE

Popusti niso več izjema, so stalnica v naših vsakodnevnih nakupnih procesih. Akcije nas pričakajo že skoraj v vsaki trgovini. Tudi če akcij ni, vprašamo za popust in ga navadno dobimo (še posebej hitro uspemo, če znamo biti vztrajni in na hipe tudi malo nesramni). Vendar morajo biti podjetja pri dajanju popustov previdna, sicer bodo ugotovila, da so njihovi dobički precej manjši od načrtovanih.

- **Dodatki za posebne storitve:** dodatno plačilo, katerega namen je pridobiti sodelovanje preprodajalca v posebnih programih. Dodatno plačilo pri prodaji staro za novo se odobri za vračilo starega izdelka ob nakupu novega. Dodatki za trženjsko komuniciranje nagrajujejo trgovske posrednike za sodelovanje pri oglaševanju in programih pospeševanja prodaje.

Določanje promocijskih cen

Podjetja lahko uporabijo različne tehnike določanja cen, da spodbudijo čimprejšnji nakup:

- **Določanje zelo nizkih cen vodilnim izdelkom:** Supermarketi pogosto znižajo cene znanih blagovnih znamk, da spodbudijo dodaten obisk prodajalne. To se izplača, če prihodek od prodaje kompenzira nižje marže pri vodilnih izdelkih. Proizvajalci izdelkov vodilnih blagovnih znamk praviloma temu nasprotujejo, saj lahko to škoduje podobi blagovne znamke in povzroči pritožbe ostalih trgovcev, ki zaračunajo ceno po ceniku.
- **Določanje cen ob posebnih priložnostih:** Prodajalci bodo oblikovali posebne cene v določenih letnih obdobjih, da bi pritegnil več kupcev. Avgusta npr. potekajo prodaje "nazaj v šolo".
- **Gotovinski popusti:** Avtomobilska podjetja in druga podjetja s porabniškimi izdelki ponujajo gotovinske popuste, da spodbudijo nakupe izdelkov v določenem obdobju. Popusti lahko pomagajo odpraviti zaloge brez znižanja cene, navedene v ceniku.
- **Kreditiranje z nizko obrestno mero:** Namesto znižanja cene lahko podjetje ponudi kreditiranje z nizko obrestno mero. Proizvajalci avtomobilov ponudijo celo brezobrestno kreditiranje samo da privabijo kupce.
- **Garancije in pogodbe o servisu:** Podjetja lahko pospešijo prodajo z dodajanjem brezplačne ali poceni garancije ali pa pogodbe o servisu.
- **Psihološki popusti:** Ta strategija pomeni določitev ume taržno visoke cene in nato ponudbo izdelka s precejšnjimi prihranki; na primer "prej 359 EUR, sedaj 299 EUR". (Nezakonite taktike popustov preganjajo vladne službe.)

Strategija določanja promocijskih cen so pogosto igre z ničelno vsoto. Če so učinkovite, jih konkurenti posnemajo in izgubijo svojo privlačnost. Če niso učinkovite, zapravljajo denar, ki bi ga lahko vložili v druga trženjska orodja, kot je izboljševanje kakovosti izdelka in storitve ali krepitev podobe izdelka s pomočjo oglaševanja.

Več o oblikovanju cenovnih strategij lahko preberete v "marketinški bibliji" Philip Kotler: *Management Trženja* (str. 470)

ODNOS SLOVENSKEGA POTROŠNIKA DO AKCIJ

Z mini raziskavo smo pri BMCi merili odnos slovenskih potrošnikov do akcij in popustov, s katerimi smo bombardirani prav na vsakem koraku. Predvsem nas je zanimalo, kako pogosto se ljudje odločajo za nakup izdelkov v akciji, za katero skupino izdelkov so akcije najbolj zanimive, kaj potrošniki pričakujejo od izdelkov, kupljenih v akciji ter ali potrošniki akcije in popuste sploh še jemljejo resno. V raziskavi je sodelovalo 165 anketirancev, v nadaljevanju pa vam predstavljamo rezultate.

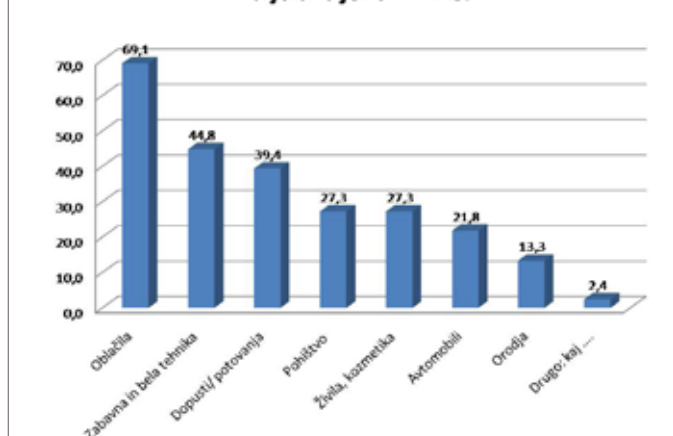
Kot lahko razberemo iz grafa št. 1, se le 3% potrošnikov redno poslužuje kupovanja izdelkov v akcijah. Kar polovica jih akcijskih ponudb ne spremlja in ko rabijo izdelek, ga kupijo, četudi je v akciji ali ne. Iz ugotovljenega lahko sklepamo, da akcije niso vodilno (in učinkovito!) orodje za privabljanje kupcev in povečanje prodaje. Potrošnike k potrošnji ženejo njihovi nakupni motivi, in ko si nečesa zaželijo, bodo to kupili.

graf 1



Slovenci v akciji najraje kupujemo oblačila. Večinoma k temu pripomorejo posezonske razprodaje, ki se zadnja leta začnejo že zelo zgodaj (sredi sezone in ne po), večinoma tudi že s predhodnimi znižanji cen. Predvsem pri oblačilih priznanih znamk se da privarčevati kar nekaj denarja. Tudi pri beli in zabavni tehniki, dopustih in potovanjih radi posežemo po akcijski ponudbi. Malo manj smo dojemljivi za akcije pri nakupu pohištva, živil, kozmetike ter celo pri avtomobilih. Zanimivo, da se ravno v zadnjih primerih

Pri kateri kategoriji izdelkov se vam osebno zdijo akcije zanimive:

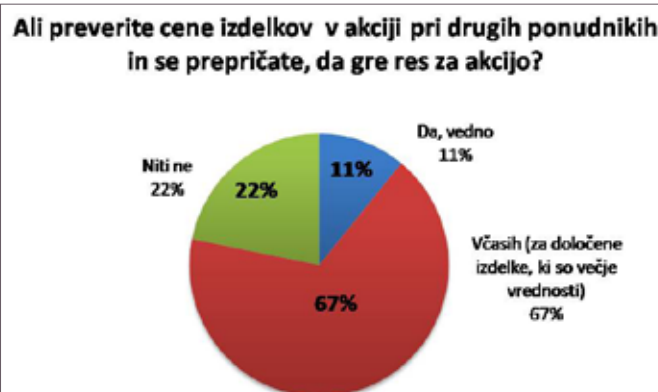


graf 2

ponuja največ akcij in ko odpremo naš poštni nabiralnik, vemo, kaj nas pričaka v njem in kateri izdelki so največkrat na straneh katalogov.

Kljub temu, da za izdelke v akciji plačamo manj, pričakujemo, da nam bo služil povsem enako in brez napak, kot če bi za njih plačali polno ceno. Le 7% vprašanih bi ob izdelku v akciji, ki ne bi bil brezhiben, reklo "malo denarja, malo muzike". Torej prodajalci pozor: vsak izdelek, četudi ga prodate pod ceno, mora biti brezhiben. Seveda so postmoderni potrošniki že toliko izobraženi, da vedo, da imajo trgovci na izdelke "solidne" marže in da jih v primeru akcij znižajo samo za nekaj odstotkov (ali jim nabavno ceno zniža celo dobavitelj), tako da zaslužek še vedno ostaja. Je pa zanimiv skeptičen odnos potrošnikov do akcij (graf 3); kar 73% vprašanih je na vprašanje, ali trgovci z akcijam res želijo ponuditi izdelke po ugodnejših cenah, odgovorilo "kakor kdaj". Zavedajo se, da so akcije postale le trženjsko orodje za pritegnitev ljudi v trgovine.

graf 5



Torej, kot smo že zgoraj napisali: zniževanje cen za vsako ceno ni pot do uspeha. Dobro premislite, kdaj, katerim izdelkom in kako pogosto boste ponujali akcije. Seveda se vsi zavedamo, da cena ni poglaviti odločevalec pri nakupu. V tokratni številki smo obdelali vidik cene v procesu nakupne odločitve, v prihodnji pa vas vabimo, da z nami odkrijete, kakšen vpliv ima pri nakupni odločitvi prodajalec ter kakšen naj bi bil prodajalec po meri slovenskega potrošnika.

graf 3

graf 4



Zanimalo nas je tudi, ali potrošniki sploh preverijo, koliko je cena izdelka v akciji pri konkurenci, kjer ne ponujajo akcije (graf 5). Večinoma se za primerjavo cen odločajo pri nakupu izdelkov večjih vrednosti, pri generičnih izdelkih (hrana, pijača, kozmetika), ki predstavljajo manjše vrednosti, pa primerjavi cen ne posvečajo večje pozornosti. Le 11% vprašanih je odgovorilo, da prav vedno primerjajo ceno in kupijo tam, kjer je ceneje.

V nadaljevanju vas vabim, da si preberete še dve zanimivi razmišljanji – eno je pripravil marketinški strokovnjak mag. Dušan Vrban, drugo BMC trener Andrej Kunc. Nikakor ne spreglejte praktično naravnane članka Branka Žunca, ki vam bo podal nekaj učinkovitih trikov, kako rešiti ugovor stranke glede cene (str. 31). Članek "Bodite ponosni na svojo ceno" (str. 33) vam bo prinesel še dodaten zagon, da boste svojim strankam v prihodnje brez sramu in s ponosom povedali, kakšna je cena vaših izdelkov oz. storitev. Vedno imejte v mislih "cena je sestavni del posla"!

AKCIJ NE MARAM. SO SLABA STRATEGIJA.

mag. Dušan Vrban, Kainoto

Na veliko napišite -30%. To naj bo največje, ker stranke pridejo k nam le, če je akcija. To je ena najpogostejših pri-pomb, ki jih slišim pri snovanju promocijskih materialov za pospeševanje prodaje (tudi za sejemske nastope in druge aktivnosti).

In vedno pomislim, da ima naročnik resno težavo v strategiji marketinga. Nekje na svoji poti je namreč postalo podjetje tako podobno svojim konkurentom, da kupci ne vidijo drugih pomembnih razlik. Edino, kar vidijo, je višina popusta. Vse drugo je torej v njihovih očeh povsem enako, skoraj isto.

Škoda, saj bi se lahko razlikovali od svojih konkurentov vsaj po kakšni izmed naslednjih lastnosti: funkcijah izdelka, barvah in oblikah izdelka, velikosti embalaže, načinu odpi-ranja embalaže, uporabnosti embalaže po uporabi, aktivno-stih po prodaji, sloganu podjetja, glasbi v prostorih podjetja, glasbi po telefonu med čakanjem na odziv, nasmejanosti zaposlenih, prijaznosti zaposlenih, empatičnosti zaposle-nih, družbenem udejstvovanju zaposlenih, distribucijskih kanalih, spletni strani, prisotnosti na družabnih medijih, urejenosti parkirišč, urejenosti stavbe, sponzoriranju, so-delovanju v družbeno pomembnih aktivnostih ...

Če torej stranke pridejo k vam le, če je akcija, ste verjetno po vseh zgoraj naštetih lastnostih zelo podobni vašim kon-kurentom. Kar pomeni, da na trgu vlada le še borba za od-stotke. Kdo bo ceneje kupil (proizvedel) in dražje prodal.

Zanimivo po drugi strani je, da:

- bi kupil avto, ki ga imam, četudi ne bi bilo akcije (po osnovni ceni);
- je veliko ljudi kupilo iMac računalnike, čeprav niso bili v akciji;
- se ne odločam o dopustu na osnovi višine akcije, ampak prepričljivosti prodajnega osebja v agenciji;

Kaj je tako drugače pri Apple-u, da so se njihovi računalniki prodajali bolje od tistih, ki so bili ves čas v akciji? Strategija, v kateri je jasno, da njihov izdelek ni računalnik. Je veliko več. Je odnos do uporabnika. Je pogovarjanje z uporabniki, kaj jih muči, kaj počnejo, česa si želijo. In izdelava točno ta-kšnega izdelka. Brez potrebe po akciji.

Dejstvo je, da do akcije pride, kadar želimo pospešiti prodajo naših izdelkov, ker so na zalogi ali preprosto ne verjamemo, da je med našimi in konkurenčnimi izdelki bistvena razlika. A vendar, oboje sta znaka napak v strategiji - razvoja ali do-bave izdelka. In kot prodajalec ste na izgubi, saj se morate odpovedati delu zaslужka. In ta odpoved zaslужka pomeni kasneje manj denarja za razvoj. Zato akcij ne maram. So slaba strategija. Boljša strategija je razvoj izdelkov, storitev in pristopov, ki jih konkurenca ne more kopirati. In kakšni izdelki so to? O tem kdaj drugič, ko bomo govorili o razvoju izdelkov.

MOJE IME JE SUPERCA!

Andrej Kunc

“Dobro jutro, ime mi je Superca. Sem prisrčen izdelek, sta-nujem v super trgovini, spim na super polici in imam super ceno. Kakšno super življenje, bi vzkliknili, jaz pa sem žalo-sten, ker sem vedno sam. Želim si, da bi me kdo želel, me vzel s seboj, da bi bil ponosen name.”

Dink, donk ... dink, donk so se oglasila vrata in v trgovino je vstopila družina. “Tu sem, tu sem! Ali res ne vidijo,kako sem lep, kako bi jim lahko koristil, kako sprejemljivo ceno imam? Le kje je super prodajalec, da jih pripelje do mene? Aha, pa je le prišel. Nekaj ga sprašujejo, ozirajo se proti moji polici in že gredo proti meni. Ustavite se! Povej jim, kako jim bom vdano služil, povej jim, da sem ravno jaz pravšnji za njih, naštej jim koristi, če me vzamejo s seboj. Ne že spet o mojih lastnostih, o moji zgradbi, koga to zanima. Pokaži me, da vidijo, kako sem lep in jim povej, kaj vse bodo dobili, če me odpeljejo s seboj. Kako si dolgočasen, sedaj pa jim boš razložil še, da sem v akciji in poceni, da bodo ja mislili, da sem brez vrednosti. Joj, fantu sem pa všeč. Prosim, pro-sim, super prodajalec, pokaži me še enkrat, naj ti zasijejo oči, naj iz tebe spregovori strast, vživi se v fanta, povej dru-žini, da sem idealna rešitev za njih. Hej, kam greste? Ne še proč. Zopet sem sam, jaz, super izdelek iz super trgovine, ležim na super polici in imam super ceno.”

Največja marketinško prodajna neumnost, kar sem jih sli-šal svoje žive dni je naslednja:

Razvili smo najboljši izdelek na svetu, prodajali ga bomo v prelepi trgovini, uspelo nam je oblikovati super akcijsko ceno, poskrbeli bomo za odmevno promocijo in IZDELEK SE BO PRODAJAL SAM OD SEBE!

Prodajajo ljudje!

Vse naštetu je podlaga, primerni pogoji, da lahko prodajamo; so izjemno pomemben faktor, vendar dragi moji, prodajo pa na koncu ljudje. In ker ni smisel trgovine samo prodajati, temveč tudi kaj prodati, morajo ti ljudje ZNATI prodati in morajo biti MOTIVIRANI za prodajo.

Najboljši prodajalci, vedo komu in kako prodati in prodajajo s strastjo!

Ne verjamete? Vprašajte Superco iz super akcije!



VAS ZANIMA UČINKOVITO ZDRAVILO PROTI KRONIČNIM RECESIJAM?

IMPLEMENTIRAJTE CRM V PODJETJE IN ODLEGLO VAM BO!

Je vaše podjetje v slabi psihofizični kondiciji? Ga pestijo kronična prehladna obolenja? So vaši podjetniški načrti izpostavljeni močni dehidraciji? Zaposleni vse močneje kihajo, kašljajo in smrkajo? Čutite močne bolečine v sklepih in mišicah delovnih procesov ter v organizacijskih vrednotah? Telesna temperatura uprave pa je vse višja in vse bolj in bolj jo boli glava? VAŠE STRANKE postajajo NEZADOVOLJNE in kar je še huje NELOJALNE. Konkurenca je na preži in si že mane roke. Čas je za SPREMEMBO. Implementirajte v podjetje CRM in vaše kronične težave bodo dolgoročno za vedno izginile¹.

1 Pred implementacijo CRM v podjetje se temeljito posvetujte s CRM strokovnjakom o možnih, neželenih stranskih učinkih!

To je klinična slika obolelega podjetja, ki nujno potrebuje korenito spremembo. CRM je pravgotovo ena od možnih rešitev, vendar je potrebno vedeti, da CRM ni le IT tehnologija, ampak je "k stranki usmerjena podjetniška (meta)filozofija in (meta)kultura", ki MORA prežemati sleherni kotiček organizacije, če želi biti uspešna in učinkovita. Customer Relationship Management ali po slovensko upravljanje odnosov s strankami je po definiciji poslovna strategija, ki v prvi vrsti stremi predvsem k dolgoročnemu in obojestranskemu ohranjanju in vsebinskemu izboljšanju poslovnih odnosov s strankami. V podjetniški praksi CRM podpira procese v prodaji, trženju, upravljanju itd.

Prvi aksiom CRM je, da CRM ni podjetniški cilj sam po sebi, temveč da je CRM sredstvo za doseganje drugih podjetniških ciljev! Vas zanima, kako to dosežemo?

CRM postane sredstvo za doseganje drugih podjetniških ciljev takrat, ko se zavedamo, da je CRM močno orodje, ki pa je lahko popolnoma neučinkovito in neuspešno, če ne redefiniramo podjetniških-delovnih procesov, tehnolo-

gijske in nenazadnje tudi miselnosti zaposlenih. Slednje je gotovo najpomembnejši dejavnik, saj zaposleni MORA prepoznati preprosto dejstvo, da CRM koristi njegovemu delu s strankami in doseganju osebnih načrtov. "To je dobro zame." Sprememba v miselnosti VSEH zaposlenih po vertikalni in horizontalni liniji, ki posledično redefinira tudi sistem podjetniških vrednot ter kulture, je nujno potrebna. Vendar postavlja se vprašanje, kdo in kako lahko "proda" CRM filozofijo znotraj podjetja? Pomembno vlogo pri tem ima vsekakor uprava podjetja, ki mora vzpostaviti delovne pogoje za miselno preobrazbo zaposlenih. Gre za t.i. "mehke prijeme", ki jih največkrat povezujemo s še enim pomembnim "novodobnim" podjetniškim konceptom – Human Resource Management. V tem kontekstu je pomembno tudi preprosto dejstvo, ki pa ni vedno samoumevno, da uprava po eni strani verjame v pozitivne učinke sprememb v miselnost zaposlenih ter da te spremembe tudi "cum grano salis" upravlja in usmerja.

NA KRATKO

CRM ni cilj, je sredstvo za doseg cilja.

Prilagodite CRM sistem potrebam vašega podjetja.

Implementacija CRM orodja zahteva podporo vseh zaposlenih.

Kaj pa procesi v podjetju? Ja, prav imate, prevetriti jih je potrebno. Temeljito. Vendar je predhodno potrebna analiza obstoječih procesov saj ni nujno, da je vse slabo kar že obstaja in uspešno ter učinkovito deluje v praksi. Z analizo dosežemo dva cilja. Prvič, ugotovimo kaj je potrebno preoblikovati in drugič, kako bomo lahko procese najbolje prilagodili implementaciji CRM v podjetje. In prav to je drugi pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost in učinkovitost CRM v mikro in makro okolju podjetja.

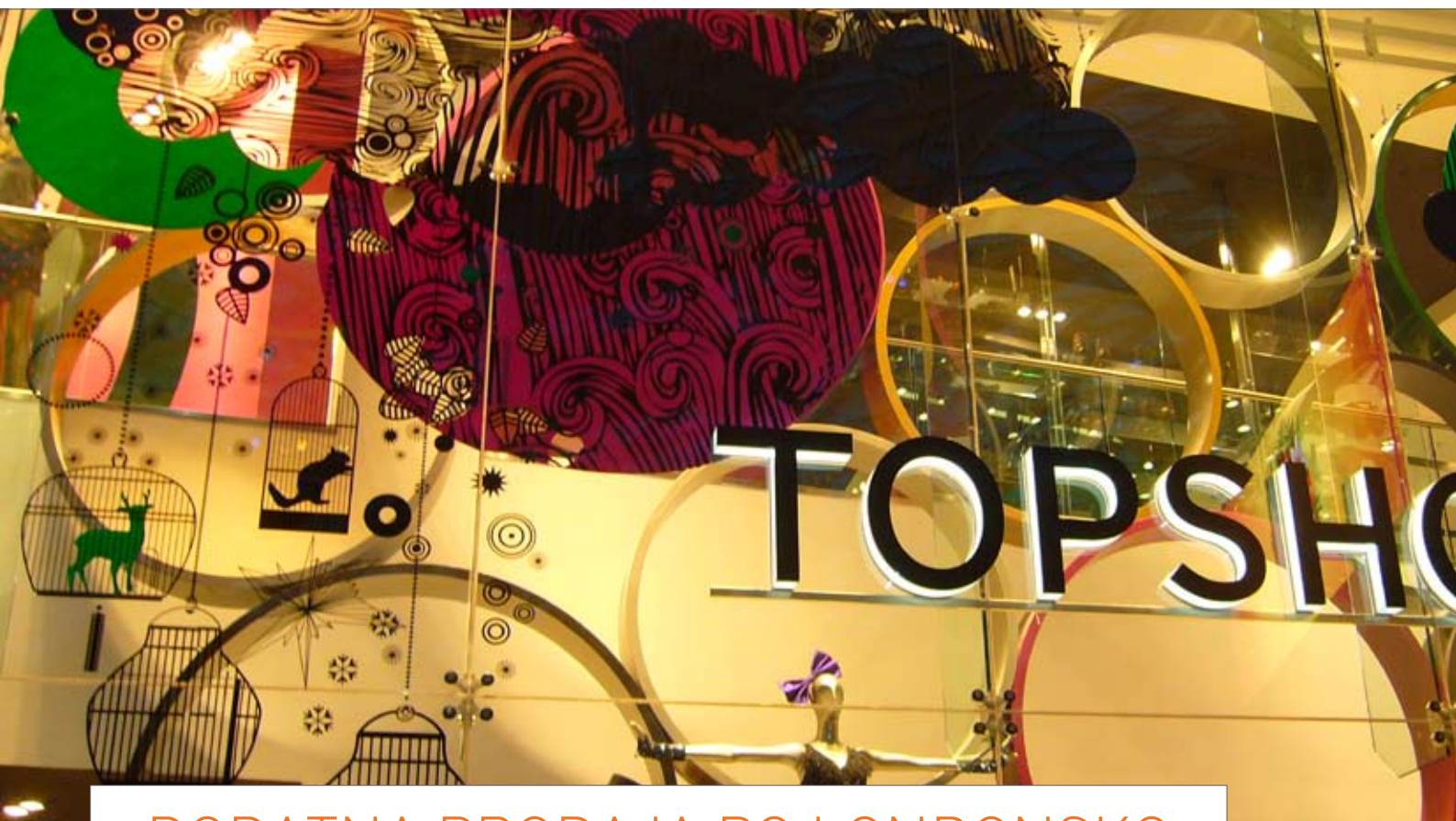
Miselnost zaposlenih smo spremenili, delovne procese smo preoblikovali in šele sedaj pride na vrsto prenova in prilagoditev informacijske tehnologije s pripadajočo programsko opremo. Iz lastnih izkušenj vam lahko potrdim, da mora biti debata o informacijski tehnologiji OBVEZNO zadnja v vrsti, saj če predhodno nismo spremenili miselnosti zaposlenih ter delovnih procesov je projekt CRM obsojen na propad! Informacijska tehnologija mora podpirati podjetniške, delovne procese ter nasploh delovanje zaposlenih in ne obratno. Stroški v CRM programsko opremo so lahko velikanski, izplen pa le majhen oziroma nič. Ja, če ste ravno vi odgovorni za CRM projekt v vašem

podjetju in ste zaradi napačnega znanja ali zunanega svetovanja najprej implementirali nov informacijski sistem z novo programsko opremo ne da bi se predhodno aktivno ukvarjali z zaposlenimi ter delovnimi procesi potem vam toplo svetujem, da si poiščete novo službo. Zapomnite si, CRM ni in ne sme biti samo programska rešitev, temveč je celovita podjetniška rešitev!

Drugi aksiom, ko govorimo o CRM je, da je to orodje, ki skrbi primarno za "ohranjanje" obstoječih strank, saj je splošno znano, da je z ekonomskega vidika ceneje obdržati stranko, ki že kupuje pri vas, kot pridobiti popolnoma novo stranko! Gre za preprosto dejstvo, da je v "novo" stranko potrebno vložiti več denarja, časa in energije kot v obstoječo, kar pa NE pomeni, da je lojalnost in zaupanje obstoječih strank nekaj samoumevnega. Če temu dodamo še nove prihodke, ki jih dobimo od novih strank vidimo, da so relativno majhni. Skratka, razlika med prihodki novih strank ter investicijo v nove stranke (podjetniški stroški) je v primerjavi z obstoječimi strankami manjša.

Imate obstoječo stranko, ki je lojalna in vam popolnoma zaupa poleg tega imate na voljo CRM orodje. Vas zanima, kako z majhnim naporom in s skoraj ničnimi stroški "revitaliziramo" lojalnost in zaupanje vaše stranke? Ker ste si pridno beležili vse podrobnosti preteklih telefonskih razgovorov, ste v enem od njih izluščili tudi podatek, kdaj ima vaš primarni kontakt, s katerim že dolgo uspešno poslujete, rojstni dan. Poleg tega tudi veste, da je velik ljubitelj košarke, saj v svojem prostem času rekreativno igra košarko ter si nemalokrat tudi ogleda kakšno kvalitetno tekmo na evropski ravni. Sedaj nastopi vloga CRM, ki "misli namesto vas" in vas opozori. Pokličete primarni kontakt, mu čestitate ter ga povabite na evroligaško tekmo in ker slučajno poznate še znanega slovenskega košarkarja, mu podarite še žogo z avtogramom le-tega. Ker pa košarkarska tekma traja približno dve uri, lahko med tem časom tudi "poslovno" klepetata (če imate srečo lahko dobite celo kakšno naročilnico). Skratka, zadetek v polno. Stranka je pod vašo "iznajdljivostjo" kapitulirala in se vam je popolno predala. 1:0 za vas. Zahvaljujoč CRM sistemu.

To je le eden od možnih scenarijev, ki govori v prid CRM. Seveda, so njegove razsežnosti praktično brezmejne. Le prepoznati in uporabiti jih je treba. Poskusite. Ne bo vam žal.



DODATNA PRODAJA PO LONDONSKO

Kako zaslužiti več? Si tudi vi vsak dan razbijate glavo o tem, kakšno akcijo speljati, da bi povečali zaslužek? V želji po odkrivanju revolucionarnih pristopov pogosto spregledamo tiste "drobne" stvari, ki prav tako štejejo. Strankam je treba ponuditi to, kar imate! So vaše prodajalne podobne muzeju? Če vam stranke plačajo za to, da si ogledujejo produkte na policah, potem mirno nadaljujte s svojo prodajno prakso. Če pa želite, da bi se vaše stranke naokrog sprehajale z vašimi promocijskimi "vrečkami" in produkti, jih povabite k nakupu. Opazujte stranke, poslušajte jih in jim ponudite nekaj, kar jih v tem trenutku zanima, veseli oziroma potrebujejo.

Mi smo se sprehodili po Londonu in naleteli na kar nekaj primerov dobrih praks na temo: "Kako ponuditi strankam, da zaslužimo več". Pa si pogledjmo 4 izbrane primere, kako lahko prodate več:

Mateja:

V vsakem večjem mestu so turistom na voljo tipični londonski nadstropni avtobusi, iz katerih si z vetrom v laseh ogledate mesto s svojimi znamenitostmi. In v Londonu jih je na pretek, avtobusov in znamenitosti. A preden se odpravite na tak avtobus, morate kupiti vozovnico, ki stane 24 funtov oz. približno 26 evrov. Najpogosteje jih lahko kupite kar v uličnih kioskih. Tako se tudi mi ustavimo pred enim od njih in kupimo štiri karte. Medtem ko nam je prodajalec vračal drobiž - vrnil nam je 4-krat po en funt - je opazil, da je eden izmed nas v vročini s pogledom oplazil hladilnik s Coca-Colo in takoj prijazno ponudil pijačo, z besedami: "Vroč dan je, vzemite še pijačo seboj na avtobus." In seveda smo kupili še pijačo - vsaka pollitrska plastenka je stala 1 funt (zanimivo, kajne).

Špela:

Po doživetij polnem dopoldanskem potepanju se z Brankom ustaviva v pizzeriji. Restavracija je bila velika in polna ljudi. Pojeva pizzo in povprašava, ali imajo kakšen dober posladek. Prijazna natararica prinese jedilni list. Branko izbere sladico, medtem ko se sama še borim s pizzo. Gospa povpraša, ali bi tudi jaz želela sladico, kar odklonim. Branku postrežejo s sladico, ki je prava paša za oči in seveda si priborim en košček ... in zatem še enega ... in še enega. Pristopi natararica in povpraša, ali se res ne bi tudi sama odločila za eno sladico. Kljub božanskemu okusu, je moja lakota prekomerno potešena in jo prijazno zavrnem. V tem hipu izza hrbta "prikaže" desertno žličko in pravi: "Potem pa boste verjetno potrebovali tole." Prijetno me preseneti in nasmeji. Kljub temu, da njen poskus dodatne prodaje ni uspel, si je prislužila napitnino, ki je znašala skoraj toliko, kot dodatni desert.

... vsakokrat, ko se odpravite po nakupih, doma ali v tujini, opazujte prodajalce in način njihove prodaje.



Branko:

Letališki duty-free. Kje je boljše zapravljati kot na zadnji postojanki preden odideš domov. Kot ljubitelj ročnih ur se vedno najraje in najdlje zadržujem v tem sektorju. In ker samo gledat ni dovolj, je potrebno kakšno novo uro tudi pomeriti na roki. Pri ročnih urah srednjega in višjega cenovnega razreda potrebuješ prodajalko, ki nekaj o urah tudi ve in se je pripravljena vzeti kar nekaj časa, preden stranka najde "pravi" model. Pristopi prijazna prodajalka črnih las in manjše postave, se nasmehne in me povpraša, katero uro bi želel pomeriti. Ko opazi, da imam na roki isti model a v drugi barvi, na kratko komentira: "Tale ura se vam res poda. Kaj ne bi bilo lepo, da bi imeli doma še tole črno in bi imeli dve različici za različne priložnosti?"

"Seveda bi jo imel," ji odgovorim, "samo sem pred kratkim že kupil novo uro in jih imam v svoji zbirki zdaj 14." Komentira: "A ne bi bilo lepo, da bi zaokrožili svojo zbirko še s 15. uro?"

In me je že dobro "ogrela". A ker cena ure ni bila ravno zanemarljiva, sem se ji prijazno zahvalil in rekel, da bom še malce premislil in se vrnil. Tudi ona se je še vedno z nasmehom na obrazu zahvalila in poslovala z besedami: "Seveda gospod. Premislite. Dokler ne vzletite, imate še čas. Jaz vas bom čakala tukaj."

Špela:

Na letališču je vedno živahno, kavarne so polne ljudi, ki jih poti vodijo na različne konce sveta. Ker se moraš v času čakanja na letalo nekam dati, smo se odločili za kavico v eni izmed samopostrežnih letaliških kavarn. Naročim pijačo in se odpravim proti blagajni. Ob blagajni so se v steklenih bovlah nesramno razkazovali lastni cookiji (piškoti). Blagajničarka povpraša, ali je Coca Cola vse, kar želim. "That's all" odgovorim. Plačam funt in pol in ko mi blagajničarka vrača preostanek denarja, se moj pogled še vedno zadržuje na steklenih bovlah s cookiji. Opazi me in ponovno vpraša, če bi želela še kaj in seveda, moje lačne oči se niso mogle upreti, podležem vprašanju in rečem: "Dajte mi še en cookie, prosim." "Samo enega," odvrne. "Ja, bo dovolj," pravim. In je namesto funt in pol zaslužila tri funte. Le zato, ker je opazovala, ponudila in ni mojega prvega "Ne" vzela za zadnji odgovor.

V vseh primerih gre čutiti za izjemno lahkotnost v prodajnem procesu oz. razgovoru s stranko. Osebnost lahko rečem, da čutiš, da si kot stranka pomemben. Vse, kar potrebujemo za več uspeha v prodaji je, da opazujemo in ponudimo. In prvi "ne" ne vzamemo za končni odgovor. Mogoče pa stranka potrebuje kaj drugega. Dokler je ne boste opozorili na to, se mogoče sploh ne bo zavedala, da bi kaj takega potrebovala. Ko se boste držali pravila "opazuj in ponudi", boste prav gotovo prodali več.

Priporočamo še: vsakokrat, ko se odpravite po nakupih, doma ali v tujini, opazujte prodajalce in način njihove prodaje. Ko boste zasledili kakšen zanimiv pristop si ga zapomnite (ali še bolje zapišite) in prenesite (v prilagojeni obliki) v svojo prakso. Poskusite, ali in kako deluje. Več načinov, kot jih boste poskusili, lažje boste svoj prodajni nastop dvignili na višjo raven - in zaslužili več.





MSPA KONFERENCA

LIZBONA, PORTUGALSKA

“Spremembe, izzivi in priložnosti” je bila letošnja osrednja tema mednarodne konference, ki jo je že deseto leto zaporedoma organiziralo Svetovno združenje za Mystery Shopping agencije (MSPA – Mystery Shopping Providers Association). Potekala je od 27. – 29. maja 2009, v Lizboni na Portugalskem.

Prisotnih nas je bilo okoli 140 Mystery Shopping agencij iz Evrope, Amerike, Azije in da, tudi Afrike. Tokratni predavatelji, ki jih je bilo 16 iz različnih podjetij – MS agencij, uporabnikov storitev, raziskovalnih inštitucij, so imeli enotno sporočilo: Leto 2009 je leto sprememb, izzivov, priložnosti ... Kljub recesiji izboljšajmo kvaliteto storitev do strank, ponudimo jim nekaj več in na drugačen način.

Mystery Shopping agencije so izjavile, da se v tej dejavnosti recesija ne pozna, saj se uspešna podjetja še naprej trudijo, da so najboljša na svojem področju v odnosu do strank in so v teh časih še bolj striktni glede tega.

Nadalje smo ugotovili, da je uporaba Mystery Shoppinga v svetu (in tudi pri nas) odlična podlaga za:

- izvedbo še kvalitetnejših internih izobraževanj, saj lahko na podlagi rezultatov takoj treniramo na naših najšibkejših točkah v prodajnih postopkih in načinu komuniciranja do strank;
- motivacijo zaposlenih, kjer lahko uvedemo t.i. tekmovanja med poslovalnicami ali prodajnimi ekipami, razglasimo najboljše, motiviramo s finančnimi ali nefinančnimi nagradami itd.;
- nadaljnji razvoj zaposlenih;
- preverjanje zaposlenih po izvedbi izobraževanj, ali novo naučeno znanje že uporabljajo v praksi na delovnem mestu in tako zagotovimo, da se nam bo investicija v izobraževanje resnično povrnila in imela še dodano vrednost.

Eno zanimivejših predavanj je bilo, ko je predavatelj g. Manuela Forjaza predstavil raziskavo, izvedeno na Portugalskem, kjer so vključili 2.500 zaposlenih, pri katerih se izvaja Mystery Shopping v njihovih podjetjih. Raziskavo so izvedli s telefonskim anketiranjem in fokusnimi skupinami.

Najpogostejši odgovori zaposlenih, ko so jih vprašali, kaj si mislijo o Mystery Shoppingu:

- Vodje iščejo samo njihove napake.
- Zaposleni sploh ne vedo točno, kakšna raziskava je to (razen, spet, da se iščejo njihove napake).
- Zaposleni ne vedo točno, kaj se od njih zahteva.
- Zaposleni so mnenja, da vodje v resnici ne vedo, kako je v praksi na prodajnem mestu in ni prav, da se ocenjuje tisto, kar vodje mislijo, da je prav.

Naslednje, kar nam je predavatelj predstavil je primer, za kaj se lahko zgodi, da se v podjetju, ki že nekaj časa izvaja Mystery Shopping, rezultati ne izboljšujejo. Razlogi so v zaposlenih oziroma njihovih vodjih:

“They don’t know” oz. zaposleni ne vedo točno, kaj se zahteva od njih.

Rešitev: odje morajo predstaviti namen in cilje raziskave Mystery Shoppinga ter seznaniti zaposlene z internimi standardi in pravilniki, na podlagi katerih so zaposleni ocenjeni. Predstaviti jim morajo, kaj pomeni odlična storitev in kaj slaba, da razumejo razliko.



MSPATM
Europe

Mystery Shopping Providers Association

"Ne nižajte cen, temveč dodajte vrednost."

"We know best" oz. mi, zaposleni vemo, kaj je najbolje za stranko.

Rešitev: Vodje redno pregledujte knjigo pritožb in pripomb ter se o tem pogovorite z zaposlenimi ali so stranke res zadovoljne z njihovo storitvijo, ali pa se tudi pritožujejo.

"They don't want" oz. zaposleni ne želijo narediti drugače oz. spremeniti karkoli.

Rešitev: Vodje morajo takoj (poudarek je na takoj) motivirati s pohvalo in / ali nagraditi (lahko simbolično), ko zaposleni naredi pozitivno spremembo (in ne šele čez 6 mesecev).

Teme, ki so še bile obravnave:

- Danes se moramo vsi fokusirati na kupčevo izkušnjo in njegovo zadovoljstvo.
- Najboljši način promocije podjetja je promocija njihove kvalitetne storitve.
- Skrivnostni kupci so prvi, ki vse izvejo in to zapišejo, podjetja pa morajo njihove ugotovitve takoj uporabiti za izboljšave v praksi.

Za konec še nekaj izbranih izjav predavateljev:

"Če imate zadovoljne zaposlene, imate zadovoljne stranke."

Mike Wittenstein

"Ne nižajte cen, temveč dodajte vrednost."

Mike Wittenstein

"Povečajte zadovoljstvo strank in znižajte stroške tako, da že prvič naredite vse pravilno (v smislu, da ni kasnejših pritožb in reklamacij)."

Paula Pinto da Fonseca

"Povečaj kupčevo zadovoljstvo, da bo z veseljem plačeval."

Paula Pinto da Fonseca

"Ne bodite obsedeni s prodajo produktov, temveč s kvalitetno storitvijo."

dr. Cristian Grönroos

"Service Profit Chain, pomeni: zadovoljen zaposleni = zadovoljen kupec = lojalni kupec = dobiček."

Paul Cooper

"Najprej ljudi zaposlite zaradi njihovega odnosa / obnašanja, veščine pa naučite, nato pa jih obdržite zaradi veščin, odpustite pa zaradi odnosa / obnašanja."

Paul Cooper

MINI NASVETI – MAXI UČINEK

Povečanje prodaje se sliši kot težko izvedljiva stvar, predvsem v času oteženih gospodarskih razmer. Da bi to bilo mogoče izpeljati tudi v teh časih, je pomembno predvsem to, da se osredotočimo na vsako stranko posebej in ji v dani situaciji ponudimo to, kar resnično potrebuje. Seveda imajo za zadržanje strank velik pomen tudi ponakupne aktivnosti. Pa si v nadaljevanju pogledjmo nasvetov za lažje pridobivanje in zadržanje strank.

Pred in poprodajne aktivnosti:

1. Pomembno je, da v kupca investirate "vse", kar lahko, da bi od njega kasneje imeli profit tudi na dolgi rok. Zato ni nujno, da je prvi stik s kupcem prodaja, lahko gre le za to, da se spoznate in pogledate, kje so možnosti za nadaljnje sodelovanje.
2. Koncentrirajte se na stranko bolj kot na "obet", ki ga lahko dobite od kupca. Raziskava je pokazala, da le 14 % strank odide, ker so nezadovoljni s produktom ali storitvijo in samo 9 % strank se odloči za konkurenco. Zato se morate zavedati, da vam bodo kupci ostali zvesti, če jim boste naklonili dovolj pozornosti.
3. "Pojdite tja", kjer je denar – vsi kupci ne porabijo istih vsot. Naredite si ABC matriko in kupce razporedite po tem, koliko in kaj kupujejo. Tako boste lažje spremljali svoje kupce in vedeli tudi, kateri kupci kupijo največ, kateri najmanj in katerim lahko še kaj ponudite.
4. Ne zamudite priložnosti za t.i. "cross selling". Pri vaših obstoječih kupcih imate 3-8 krat večjo verjetnost, da bodo od vas kupili, kot pri kupcih, ki vas še ne poznajo. Kdorkoli, ki ima kakršnokoli predhodno zvezo z vami, ima večjo možnost da kupi.
5. Nikoli ne pozabite na testiranje – preden daste izdelek oz. storitev v prodajo, ga testirajte, da boste prepričani v to, da je primeren za na trg.
6. Nov produkt najprej testirajte na svojih strankah. Stranke so rade obravnavane kot posebne – in od vas bi morale biti. Tako je tveganje za prodajo manjše: bolj verjetno je, da bodo te stranke kupile produkt, ki so ga imele možnost testirati in že spoznati. Samo če boste dobro prodajali njim, bodo tudi oni to dobro "promovirali" naprej.
7. Nikoli ne izpustite priložnosti, da komunicirate s strankami – nekaj "zlatih priložnosti":
 - Recite kakšno "dobro" v interes stranke ali produkta, na primer za nov produkt, novo ceno, novo ponudbo ali novice.
 - Kadar je stranka v trenutku odločitve, postavite še kakšno vprašanje.
 - Ko se dogajajo velike spremembne na trgu, na katerem je prisotna tudi vaša stranka.
8. Recite "hvala". Zelo dobra poteza vsakega prodajalca je, da nekje po enem mesecu pokliče stranko in jo povpraša ali je zadovoljna s produktom in če je to res to, kar je želela. Raziskava je pokazala, da je kar 70 % od poklicanih strank dejalo, da je bil klic dobrodošel in da bi tudi v prihodnje želeli, da jih prodajalci pokličejo in povprašajo po zadovoljstvu s produktom ali storitvijo. Tako je podjetje vedelo, kako so stranke zadovoljne z njihovimi produkti oz. storitvami in tudi njihovo povprečno število naročil lahko naraste za 16% na vsak klic stranke.
9. Veliko podjetij ima danes v ponudbi vključen tudi poprodajni servis – uporabljajte ga tudi kot priložnost za prodajo.
10. Ali imate jamstvo, da bodo stranke vedno prihajale k vam? Ne žal ga ni, zatorej uporabite anketo in si na tak način zgradite mailing listo, da boste imeli čim več kontaktov strank.
11. Ali ponujate ob nakupu plačilne ugodnosti in prodajate na kredit? Prodajte izdelek ali storitev v tistem trenutku – na gotovino in ne na obroke. Kredit ponudite kot "izhod v sili", ko vidite, da se stranka brez te možnosti ne bo odločila za nakup.
12. Ali prodajate tudi dodatke in dodatno opremo k izdelkom? Prodajajte jih agresivno oz. vztrajno, ne pasivno – pa tudi marža je na dodatkih in dodatni opremi navadno večja.
13. Svoj kupno moč lahko širite tudi tako, da raziskujete trg in dobite vodilen položaj preko oglaševanja ter na ta način poiščite potencialne stranke, ki so zainteresirane za nakup.
14. Prodajte najprej aktualnemu kupcu. On je ponavadi najbolj dovzeten za nakup, saj pozna tako vas, kot tudi vaše izdelke oz. storitve.
15. Ponudite kartico zvestobe najboljšim kupcem in organizirajte posebne dogodke samo za njih (npr. posebne akcije, predstavitve novega izdelka ...). Vaši zvesti kupci so vsaj 5 x bolj dovzetni za nakup kot "slučajen" kupec. Posebna ponudba prodaje za njih je lahko za vas na dolgi rok zelo donosna.

Te aktivnosti vam pomagajo oblikovati "strategijo kontaktov" tako z obstoječimi kot tudi potencialnimi strankami. Priporočamo vam, da izmed vseh aktivnosti izberete tiste, ki so "pisane na kožo" vašim strankam, za kar pa je potrebno, da jih poznate in ves čas spremljate, kaj se dogaja z njimi in tudi njihovo okolico.

Povzeto in prirejeno po: Bill Fryer, direktor marketing agencije Bill Fryer Direct iz Anglije.

Zakaj je koristno ...

... RAZPOREJATI ČAS IN ENERGIJO

Pri uresničevanju načrtov je ključno, da znate dobro razporediti čas in svojo energijo, kar pomeni, da delate učinkovito in preudarno. Vsekakor pa, ko hočete pametno razporediti čas, morate vedeti, čemu ga namenjate. V nadaljevanju si bomo pogledali 5 strategij za čim učinkovitejšo izrabo časa:

1. POMEN NAČRTOVANJA

Učinkovito upravljanje časa pomeni dobro načrtovanje časa (tako svojega kot tudi tujega). Načrtovanje vam omogoča, da v okviru načrta naredite več stvari hkrati in tudi hitreje. Vsekakor pa je pomembno, da je načrt dobro izdelan ter da ga uspešno in dosledno uresničujemo.

2. DOBRO NAČRTOVANJE

Načrt podrobno razdelajte in vsaki "enoti" določite relativno pomembnost. Tukaj si lahko pomagate s 5. preprostimi načeli:

- Temeljito se seznanite s svojim načrtom.
- Predvidite maneverski prostor za odstopanja – časovni roki naj ne bodo prestrogi.
- Poznati morate vire – človeške in materialne.
- Bodite prožni, da boste načrt lahko prilagodili, če bo treba.
- Skrbno načrtujte – bodite dejavni, ne da se zgolj odzivate na položaj.

Za čim boljši izkoristek časa načrtujte glede na zahtevnost naloge in tako aktivnosti razporedite glede na svoj način dela. Dobro je tudi, da najpomembnejša opravila načrtujete za tisti del dneva, ko imate največ energije.

3. UPORABA ROKOVNIKA

Rokovnik je dragoceno orodje, ki ga uporabljate za načrtovanje in tako imate tudi celoten pregled nad opravljeni in aktivnostmi za vsak dan, teden in tudi mesec.

BMCi nasvet: Svoj rokovnik imejte vedno pri roki, da ga boste lahko sproti polnili s pomembnimi nalogami, načrti in aktivnostmi.

4. UČINKOVITO RAZPOREJANJE ČASA ... vsak dan

To lahko dosežete tako, da izločite nepotrebna opravila, dosledno vztrajate pri začrtanem urniku in rezervirani čas

resnično porabite za načrte, hkrati pa v načrtovanju vsakdanjika upoštevate tudi, da boste nekaj časa porabili za samo pripravo na delo.

BMCi nasvet: Napišite si seznam opravil, ki jih morate opraviti in jih razdelite po pomembnosti dokončanja. Ko opravilo dokončate, ga odključajte in tako boste ohranili motivacijo za nadaljnja opravila.

5. NASVETI ZA PRIHRANEK ČASA

- Recite NE!
- Ne prevzemite nalog, ki jih drugi opravijo bolje.
- Razdelite delo.
- Dela ne jemljite domov.
- Ko je mogoče, opravite delo po telefonu in prihranite čas.
- Sestanke začnite in končajte pravočasno.
- Vsak dan si odmerite čas tudi za razmišljanje.

Skozi teh 5 strategij ste videli, kako lahko koristno razporedite čas in energijo, da boste svoje delo hitreje opravili, prihranili čas in delali takrat, ko imate največ energije.



zanimivosti

49

Poslovni bonton: KAKO SI ZAPOMNITI IMENA SOGOVORNIKOV?

I Špela Žunec

Vsi smo ljudje in mnogim izmed nas je izziv zapomniti si več imen hkrati. S tem namenom smo pripravili nekaj nasvetov, kako si bolje zapomniti imena sogovornikov.

50

Udeležili smo se: KAKO VKLJUČITI EXECUTIVE COACHING V ORGANIZACIJO

I Ekipa BMCI

Konec meseca maja se je v nostalgичnem ambientu fužinskega gradu odvijal prvi od niza dogodkov pod okriljem podjetja Infekta, partnerskega podjetja BMC za executive in life coaching.

52

PRIJETNO S KORISTNIM: GOLF IN IZOBRAŽEVANJE

I Ekipa BMCI

Golf je najmnožičnejši individualni šport na svetu. Golf združuje poslovne in prijateljske vezi, stik z naravo, sprostitvev, ima izjemne vplive na mentalnost, dobro počutje in zdravje. Gregor Vehovec je trenutno vodilni organizator golf turnirjev pri nas na večini slovenskih igrišč ter organizira rekordno serijo turnirjev Planet tour, ki je štartala 12. avgusta 2007.

54

POSLOVNI HOROSKOP

I Ekipa BMCI

RAK in LEV

55

NEKAJ HITRIH NASVETOV ZA UČINKOVITO IZPELJAVO SESTANOKOV

I Nina Vališer

Kako uspešno izpeljati sestanek? To se danes sprašuje veliko vodij v svetu biznisa. Predvsem se izzivi pojavijo pri tem, kako določiti "rdečo nit" sestanka, kaj prinesiti s seboj na sestanek, ob kateri uri se dogovoriti za sestanek ipd.

56

WELLNESS ORHIDELIA

I Ekipa BMCI

Wellness Orhidelia je nov svet termalnih užitkov, kjer boste med popolnim razvajanjem vašega telesa in duha doživeli prebujenje ljubezni. V bazenih se boste lahko potopili v čudoviti vodni svet in sprostili v objemu vodnih kapljic. V savna centru pa boste ogreli svoje telo in srce.

58

Za več branja

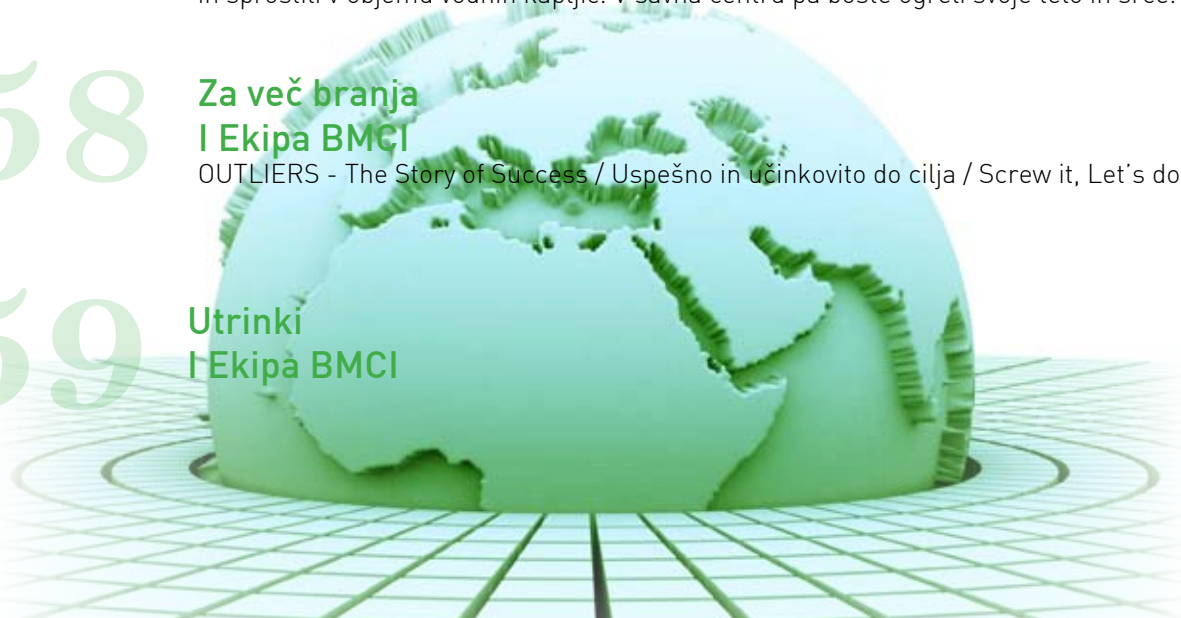
I Ekipa BMCI

OUTLIERS - The Story of Success / Uspešno in učinkovito do cilja / Screw it, Let's do it

59

Utrinki

I Ekipa BMCI





POSLOVNI BONTON

KAKO SI ZAPOMNITI IMENA SOGOVORNIKOV

S kolegom, poslovnim partnerjem, ste na podjetniški konferenci. Vaš kolega prepozna neko skupino ljudi, pristopita in kot veleva bonton se medsebojno predstavite. Vi ste en sam, tam jih stoji šest. In vaš kolega prične po vrsti: "Tole je g. Bojan Kovač lastnik podjetja Velika žoga, poleg njega je g. Roman Jereb, vodja prodaje pri Hitri avto, tole je ga. Marija Svet, ki ima svoje podjetje Lepota, to je g. Robert Kokalj, vodja hotela Kot doma in še g. Sandi Borko, vodja marketinga pri podjetju Novi stroji." In vi ste nasmejani, vljudni, profesionalni prijazni, sprejmete ponujeno roko, poveste vaše ime, ampak kako je ime prvemu in drugemu pa se vam niti sanja ne. Tisti prvi je neki lastnik, drugi vodja prodaje, ostalo pa je izpuhtelo. In vam je nerodno ... in ne veste, kako bi nagovorili prvega gospoda, da bi pričeli razgovor.

Znano? Seveda. Vsi smo ljudje in mnogim izmed nas je izziv zapomniti si več imen hkrati. S tem namenom smo pripravili nekaj nasvetov, kako si boljše zapomniti imena sogovornikov.

- Navadite se aktivno poslušati. Ko nam sogovornik ali neka tretja oseba pove ime, ga v mislih večkrat ponovimo.
- Zamislite si, da boste v naslednjih 15 minutah to osebo morali večkrat predstaviti naprej (kar se pogosto tudi zgodi). Tako boste namenoma posvetili več pozornosti imenu sogovornika in ne drugim detajlom.
- Včasih se zgodi, da imena ne slišite razločno. Naj vam ne bo nerodno prositi sogovornika, da ponovi svoje ime, saj ga ne bi radi preimenovali v nekoga drugega.
- V tujini in vse večkrat tudi doma se srečujemo s tujimi poslovnimi partnerji, čigar imena so za nas povsem nekaj novega. Prosimo, da ime ponovijo in ga pred njimi ponovimo tudi mi ter vprašamo, ali je tako pravilno izgovorjeno. Lahko poprosite tudi za vizitko, da si boste ime lažje zapomnili.
- V zapomnitev imen vključite vseh pet čutov (sluh – slišiš glas sogovornika, vid – kako sogovornik izgleda, vonj – prijeten vonj parfuma, okus – ali raje pije kavo, čaj, sok, otip – kakšen je bil npr. stisk roke) in si ustvarimo neko zgodbo okoli človeka in njegovega imena.
- Ime sogovornika pretvorimo v podobo ali simbol imena.
- Z opazovanjem osebe poiščimo kakšne posebnosti pri govorici telesa, gestikulaciji, načinu govorjenja, držhi telesa, oblačenju ipd. ter te značilnosti povežimo z imenom.

Ljudje imamo radi, da si nas sogovorniki zapomnijo po imenu in nas z imenom nagovorijo. Vendar smo v večini tudi razumni, če nas prosijo, da ponovimo svoje ime.

Kako doseči, da si bodo drugi zapomnili naše ime? Ljudje si prej in lažje zapomnijo imena tistih, ki izstopajo. To lahko dosežemo z nastopom in/ ali našo pojavo (se namenoma oblečemo bolj vpadljivo).

Naj omenimo nekaj nasvetov, ki so vam lahko v pomoč pri tem, kako si vas bodo zapomnili drugi:

- Svoje ime vedno povejte jasno in samozavestno. V želji, da ne bi preveč pozornosti namenili sebi, svoje ime včasih povemo hitro in nerazločno.
- Lahko uporabljamo tehnika premora: "Moje ime je ... Maja Modic." S premorom damo sogovorniku možnost, da se osredotoči na naše ime.
- Bodimo prepoznavni – izberite drugačno obleko, uporabite posebne vizitke ali etui za vizitke.
- Na konferenci samozavestno postavite (smiselno) vprašanje govorniku; seveda najprej povejte svoje ime in podjetje iz katerega prihajate. Tudi tako si vas bodo lažje zapomnili.

Bodite samozavestni, odstopajte od povprečja in opazili vas bodo. Ko se boste še predstavili z imenom, si bodo tudi tega lažje zapomnili, saj bodo vaše ime povezali z vašo pojavo.

Povzeto po: Dr. Daniela Brečko: Razvijanje osebnega socialnega kapitala



Udeležili smo se ...

KAKO VKLJUČITI EXECUTIVE COACHING V ORGANIZACIJO

Konec meseca maja se je v nostalgичnem ambientu fužinskega gradu odvijal prvi od niza dogodkov pod okriljem podjetja Infekta, partnerskega podjetja BMC za Executive in Life Coaching. Coaching je mlada znanost, ki se z veliko hitrostjo širi v poslovnem svetu, njegove korenine pa segajo v svet športa, kjer se je uveljavil že v 70. letih prejšnjega stoletja.

Udeleženci dogodka smo prisluhnili primeru dobre prakse vključevanja executive coachinga v organizacijo. Gostja dogodka in hkrati glavna govornica je bila gospa Monica Jonsson, ki je uspešno poslovno kariero nadaljevala kot mednarodni coach.

Za coaching pravi, da je ena najhitreje rastočih panog od antike dalje. V Evropi coaching industrija dosega vrednost dve milijardi evrov, njegova rast pa naj bi bila po podatkih ga. Jonsson 50 do 70-odstotna.

Coaching označuje kot proces, ali kot sama pravi potovanje, ki posamezniku omogoča učinkovito učenje in razvoj. Je proces, ki odkriva posameznikov potencial, izboljša delovno učinkovitost, vodenje, načrtovanja kariere, sprejemanja odločitev glede uvajanja sprememb v podjetju, vse s ciljem izboljšati posameznikov prispevek k uspešnosti organizacije.

V tujini in vse pogosteje tudi pri nas, se vodilnim kadrom dodeli coacha (nekateri se tudi sami odločijo za sodelovanje s coachem). Na vrhu piramide je samotno in pogosto se o ključnih odločitvah, pomislekih in izzivih top menedžerji težko pogovarjajo s svojimi direktno podrejenimi. Na tem mestu vstopi coach, ki menedžerju postavlja izzivalna vprašanja, tudi tista, ki si jih menedžer sam ne postavi ali se jim celo namenoma izogiba.

Coach omogoča menedžerju poiskati odgovore in poglede iz različnih zornih kotov, da se lažje in brez zadržkov odločijo o poslovnih ali osebnih zadevah.

V drugi polovici konference se je odvijala okrogla miza med predstavnicama Infekta, **Barbaro Cukjati** in **Andrejo Anžur Černič**, gostjo **Monico Jonsson** in poslovnim coachem **Brankom Žuncem**. Udeleženci so poslušali zanimivo debato med strokovnjaki, ki so razglabljali, zakaj coachinga ni mogoče primerjati s psihoterapijo (psihoterapija je usmerjena v preteklost, coaching v prihodnost). Strinjali so se, da je treba coaching jemati kot način življenja oz. način komunikacije in ga je treba sprejeti ter ponotranjiti, če želimo imeti od njega v prihodnosti želene učinke. Udeleženci so obogatili svoje znanje s primeri domačih in tujih praks ter spoznali različne oblike coachinga, ki so life coaching, executive coaching ter business coaching ter njihovo uporabno vrednost na različnih področjih življenja.

Veseli smo, da je zavedanje o pozitivnih učinkih coachinga doseglo tudi našo lepo deželico na sončni strani Alp in se veselimo naslednjega coaching dogodka, o katerem bomo za vas, dragi bralci, tudi poročali.

ČAS SKOZI ŠTEVILA, DEJSTVA IN MISLI

Časa zmanjkuje, čas beži, čas je večer, čas je denar in je dolgčas. Ne glede, kako v določenem trenutku gledamo na čas, je to stalnica v našem življenju (lahko bi rekli, da edina). Tokratna tema revije nas je spodbudila, da smo zbrali nekaj zanimivih števil in dejstev povezanih s časom. Ob tem smo dodali še nekaj misli za razmislek o pomenu časa. Splača se, da časa ne jemljemo kot samoumevnega, ampak ga izkoristimo v svojo korist.

Ste vedeli, da ima miš srčni utrip okoli 700 udarcev **na minuto?**

Z več kot 1.000 bilijoni računskimi operacijami **na sekundo** je ameriški superračunalnik "Roadrunner" najhitrejši računalnik na svetu. Potrebni bi bilo okoli 120.000 običajnih notesnikov, da bi dosegli enako računsko zmogljivost.

Prebivalec Mexico Citya porabi v povprečju **150 minut** na dan za prevoz med domom in delovnim mestom.

Velblodi iz družine kamel lahko v svojih grbi shranijo toliko maščob, da lahko do **30 dni** ne rabijo zaužiti hrane. V svojem želodčnem sistemu shranijo do 150 litrov vode. V eni minuti lahko popijejo približno 10 litrov vode.

Leta 1800 je znašal delež mestnih prebivalcev po vsem svetu okoli dva procenta – leta 2007 jih je bilo 51 procentov.

Človeški mežik očesa traja približno **100 milisekund**.

Od sedaj obstoječih 6.000 jezikov na svetu, jih bo v **100 letih** izginilo okoli 90 procentov.

Ponovna gradnja Keopsove piramide bi danes, z upoštevanjem vse sodobne tehnologije, trajala najmanj **osem let**. Na gradbišču bi bilo potrebnih le še 68 delavcev, nekoč jih je bilo okoli 6.700.

Z zmanjšanjem hitrosti pri vseh letih in s tem podaljšanjem časa leta za **nekaj minut**, želi ameriška letalska družba Southwest Airlines v tem letu prihraniti 42 milijonov dolarjev.

Najstarejše kroglaste zvezdne kopice naj bi bile stare okoli **14 milijard let**, čeprav najnovejše raziskave kažejo, da so stare le okoli 10 do 13 milijard let.

"Za najpomembnejše je vselej dovolj časa".
Brian Tracy

"Gram časa je gram zlata. A z gramom zlata ne moremo kupiti grama časa."
Kitajski pregovor

"Ko mine, je vsak dogodek, ki je bil, čeprav je trajal le minuto, dan ali pa milijone let, samo trenutek, tako neznamen, da je sekunda večnost, če še traja."
Rudi Kerševan

Prijetno s koristnim = golf in izobraževanje

Golf je najmnogičnejši individualni šport na svetu. Golf združuje poslovne in prijateljske vezi, stik z naravo, sprostitvev, ima izjemne vplive na mentalnost, dobro počutje in zdravje. Gregor Vehovec je trenutno vodilni organizator golf turnirjev pri nas na večini slovenskih igrišč ter organizira rekordno serijo turnirjev Planet tour, ki je štartala 12. avgusta 2007. Lani je bilo 24 turnirjev, letos jih bo na voljo 30. Golf je v Sloveniji vedno bolj popularen in tako je vsak turnir še kako dobrodošel in zanimiv tudi za obiskovalce.

Si zamišljate zanimivo izobraževanje v neposredni bližini golf igrišča, ki mu sledi zaključni turnir ali šola golfa za negolfiste? Ali je mogoče združiti golf z izobraževanjem?

Gregor Vehovec je k sodelovanju je povabil vodilne strokovnjake, ki izvajajo izobraževanja in seminarje pri nas, da bi združil prijetno s koristnim. V jeseni so na izjemni lokaciji v Arboretumu v pripravi golf turnirja s koristnimi seminarji. Na turnirjih bodo predstavili trenutno aktualne tematike in zabavne vsebine slovenski trenerji - Branko Žunec, brata Lisac in Radovan Kragelj. Naslednje leto nameravajo program razširiti še z drugimi predavatelji. Po seminarju bo sledila šola golfa za negolfiste z zaključnim turnirjem v bližanju na zelenici. Za igralce golfa bomo pripravili open golf turnir, kjer bodo poleg udeležencev na seminarju lahko nastopili tudi drugi igralci golfa, ki se bodo poleg privlačnih nagrad potegovali tudi za znižanje svojega HCP-ja (handicapa).

Ciljna skupina so vodilne osebe v podjetjih. Glede na vsebine seminarjev vabijo na golf igrišče predvsem direktorje, predstavnike uprav, podjetnike, HR strokovnjake, strokovnjake za marketing, trženje in seveda vse, ki jih zanima seminar ali golf. Pri tem nikakor ne bodo pozabili na golfiste, ki bodo lahko hkrati uživali o igranju golfa.

Veliko zanimivih informacij najdete na www.golfportal.info.

Ekipa BMCI bo 14. oktobra 2009 v Arboretumu poskrbela za vse golfiste in negolfiste, saj pripravljamo seminar "business & show" z Brankom Žuncem:

5 šefov.com

- Ste se spraševali, zakaj se nekateri šefi obnašajo tako, drugi pa drugače?
- Enim uspeva praktično vse, drugi pa enostavno ne najdejo dobrih ljudi?
- Pa ste pomislili, da so za veliko napak vodenja krivi prav vaši starši?



Kaj vam bodo testi in analize ... ko pa imate možnost, da spoznate zgodbo, ki vas spremlja že praktično od rojstva. In ta zgodba odloča o tem, ali imate pravega šefa, ali boste nekoč pravi šef, ali pa ste že pravi šef in bi želeli odkriti, zakaj.

5 resnic o vodenju sodelavcev:

- "Ne vrzite jih v vodo" - naučite jih plavati in sledili vam bodo do konca!
- Strategije preživetja, ki jim omogočajo, da vse ponavljate 100-krat - kaj pa, če vam pokažemo "protistrup"?
- Prosim, da ob koncu tega stavka ne pomislite na sočen rdeč paradižnik - pa ste, kaj? In veste, da to počnejo tudi vaši sodelavci, ko jim to prepoveste - bi radi vedeli, če obstaja kaj boljšega?
- Kdaj ste nazadnje zaspali ob predstavitvi projekta? Kdaj so nazadnje sodelavci naredili prav nasprotno od tega, kar ste se dogovorili? Imamo zdravilo - VAK pomaga - učinek 100% dokazan!
- Rit in ušesa so ključnega pomena za vodenje - za sodelavce tudi!

5 šefov.com vam pokaže tisto stran šefovanja, ki nam je vsem najbolj zanimiva - zabavno stran. In če to že poznate, vam mi smeh zapakiramo še s 5 resnicami, ki vam pridejo vedno prav! Saj vam pravimo, da "ne razmišljajte o rdečem sočnem paradižniku" - pa je spet tu, ti hudič ti. Prosim, prav zato ne razmišljajte o tem, da bi si ogledali 5 šefov.com ...



business & show 5 šefov.com

Ste se spraševali, zakaj se nekateri šefi obnašajo tako, drugi pa drugače?
Enim uspeva praktično vse, drugi pa enostavno ne najdejo dobrih ljudi?
Pa ste pomislili, da so za veliko napak vodenja krivi prav vaši starši?

5 resnic o vodenju sodelavcev:

1. "Ne vrzite jih v vodo" - naučite jih plavati in sledili vam bodo do konca!
2. Strategije preživetja, ki jim omogočajo, da vse ponavljate 100-krat - kaj pa, če vam pokažemo "protistrup"?
3. Prosim, da ob koncu tega stavka ne pomislite na sočen rdeč paradižnik - pa ste, kaj? In veste, da to počnejo tudi vaši sodelavci, ko jim to prepoveste - bi radi vedeli, če obstaja kaj boljšega?
4. Kdaj ste nazadnje zaspali ob predstavitvi projekta? Kdaj so nazadnje sodelavci naredili prav nasprotno od tega, kar ste se dogovorili? Imamo zdravilo - VAK pomaga - učinek 100% dokazan!
5. Rit in ušesa so ključnega pomena za vodenje - za sodelavce tudi!

5 šefov.com vam pokaže tisto stran šefovanja, ki nam je vsem najbolj zanimiva - zabavno stran. In če to že poznate, vam mi smeh zapakiramo še s 5 resnicami, ki vam pridejo vedno prav! Saj sem rekel, da "ne razmišljajte o rdečem sočnem paradižniku" - pa je spet tu, ti hudič ti. Prosim, prav zato ne razmišljajte o tem, da bi si ogledali 5 šefov.com ...



Branko Žunec dela kot mednarodni trener & coach od leta 2002. Izvedel je več kot 1000 treningov & delavnic z različnimi vodstvenimi in prodajnimi ekipami. Programe treningov izvaja v slovenskem, hrvaškem, srbskem, nemškem in angleškem jeziku. Udeleženci so navdušeni nad njegovim podajanjem resnih tem na preprost in humorističen način. Sledi svetovnim trendom vizobraževanju in je v letu 2008 pričel z "edutainment" programi (izobraževalno-zabavni programi). Branko je eden najboljših poslovnih trenerjev v Sloveniji in na Hrvaškem.

POSLOVNI HOROSKOP

RAK

22. junij - 22. julij

Element: voda

Polarnost: negativni

Lastnosti: glavno vodno znamenje, žensko

Vladar znaka: Luna, boginja čustev

Ključne besede: privrženost, naklonjenost, udobje, toplina, varnost

Značilnost: intuitiven, čustven

Rastline: mandelj, tosos

Barva: srebrna, vijolična

Počitnice: Benetke, Amsterdam

Srečna številka: 3 in 7

Sposobnosti: prepričanje, da vse kar počnejo, delajo lepo in pravilno, jih osrečuje. Raki so pridni in vztrajni delavci.

Slabosti: občutljivi in zaskrbljeni kot so, jih prehitro kaj prizadene. Takrat kuhajo zamero in so maščevalni.

Poklic: Uspevate v poklicih, ki zahtevajo skrbnost, predanost in čut za sočloveka - kot tudi dar za ekonomijo, saj z denarjem preprosto "znate". Najbolj izpolnjeni se vendarle počutite, kadar pomagate - kot svetovalec, vzgojitelj, zdravnik, socialni delavec itd.

Uspeh v poslu: Poslovni horoskop vam v letu 2009 prinaša mnogo novosti, ki vas bodo prese-netile in navdušile. Uspešni boste na poslovnem ali političnem področju. Lotite se dobičkonosnih poslov in širite posel. Imeli boste dober vpliv in dobre veze na dobrih mestih. Zainteresirani boste tudi za družabno in profesionalno delo. Čudili se boste nad bogastvom in finančnimi zadevami.



LEV

23. julij - 23. avgust

Element: ogenj

Polarnost: pozitivni

Lastnosti: trdno ognjeno znamenje, moško

Vladar znaka: Sonce, kralj vesolja

Ključne besede: življenje, moč, energija

Značilnost: strast, razburljivost, nevarnost, dramatičnost

Rastline: sončnica, ognjič

Barva: rumena, oranžna

Počitnice: Damask, Nairobi, Rim

Srečna številka: 8 in 9

Sposobnosti: njihova moč je v samozavesti in pogumu, ki ju dobijo od sonca. So kreativni, energični, strastni in iznajdljivi. Žrtvovali bi vse, da dosežejo, kar si želijo. Za ljubljeno osebo bi naredili vse na svetu.

Slabosti: jeza je njihova največja slabost, saj so takrat tudi razdiralni. Prevečkrat so samovšečni in dominantni, kar pa ljudi lahko odvrne.

Poklic: Idealne poklicne smeri: menedžment, umetnost, industrija zabave, turizem, šport.

Uspeh v poslu: Letni horoskop prinaša dobre novice za poslovneže in finančne investitorje. Dobičkonosni posli in donosne priložnosti bodo potrkali na vrata in uspešni boste v vsem, česar se boste lotili. Vaše zaupanje je neverjetno, komunikacija pa zelo impresivna. Podpiranje sodelavcev, starejših in nadrejenih bo povrnjeno z njihovim podpiranjem vas. Denar bo dotekal z vseh strani in povečal vaš finančni status. Vendar, nikoli ne pozabite, da ni vse zlato, kar se sveti, in ne podpisujte varljivih pogodb!



NEKAJ HITRIH NASVETOV ZA UČINKOVITO IZPELJAVO SESTANKOV



Kako uspešno izpeljati sestanek? To se danes sprašuje veliko vodij v svetu biznisa. Predvsem se izzivi pojavijo pri tem, kako določiti "rdečo nit" sestanka, kaj prnesti s seboj na sestanek, ob kateri uri se dogovoriti za sestanek ipd. Pa si pogledjmo nekaj točk, ki nam bodo pomagale pri tem, da bo priprava in tudi sama izvedba sestanka uspešnejša.

- 1. Jasno izrazite namen sestanka** – predvsem je pomembno, da vemo, kaj so naša pričakovanja od sestanka, kaj je naš cilj, kakšen je namen sestanka in tudi kaj želimo od tega sestanka v prihodnje "imeti".
- 2. Vsakemu sogovorniku na sestanku dajte priložnost, da spregovori.** Posvetite dovolj pozornosti tudi temu, da sogovorniku pustite, da izrazi svoje mnenje, četudi je drugačno od vašega. In tukaj je najpomembnejše, da sprejmete njegovo mnenje.
- 3. Pripravite agendo** – jasno določite, katere so točke, o katerih želite, da se na sestanku obravnavajo. Te točke vam bodo pomagale tudi pri tem, da boste ostali fokusirani na stvar, zaradi katere ste se dogovorili za sestanek. Prav tako pa boste skozi njih lažje sledili ciljem in namenu sestanka.
- 4. Bodite točni** – držite se dogovorjene ure tako začetka kot tudi konca sestanka - BMCi vam priporoča, da se za sestanke dogovorite ob "nenavadnih" urah, kot je npr. 9.20. Kako pa se "opravičiti", ko vidite, da boste zamudili na sestanek? Pokličete osebo, s katero ste dogovorjeni za sestanek, in ji povejte, da ugotavljate, da boste prišli 10 min po dogovorjeni uri in jo povprašajte, če ji to ustreza.
- 5. Bodite pripravljeni** – pripravite vse potrebne materiale (letaki, predstavitevni material, katalog ...) in obdelajte vse točke v agendi.
- 6. Povzemite ključne točke sestanka** – "povzemite", kaj ste se na sestanku dogovorili in še enkrat potrdite to, kar ste se dogovorili. Na sestanku bodite učinkoviti – željam in zahtevam sogovornika sledite in jih sproti zapisujte, da boste na koncu lahko naredili celoten pregled povedanega in dogovorjenega.
- 7. Besede pretvorite v akcijo** – na sestanku določite, kdo kaj naredi in do kdaj. Kadar ste s potencialnim partnerjem ali stranko, se morate dogovoriti tudi, kaj je vaš naslednji korak po sestanku.
- 8. Ohranjajte fokus** – skozi celoten sestanek se fokusirajte na to, da ostajate znotraj agende, ki ste si jo pripravili za sestanek.
- 9. Zabavajte se** na sestanku in vključite vso energijo v to, da bi bil sestanek uspešno izpeljan.

Tako predstavili smo vam nekaj ključnih točk, da se boste na naslednji sestanek lažje in učinkoviteje pripravili. Tako pripravljeni pa verjamemo, da boste imeli dovolj zagona za to, da ga boste tudi uspešno izpeljali in zaključili.

Ekipa BMCi vam pri tem želi veliko uspeha!





Terme Olimia

WELLNESS ORHIDELIA

PREPUSTITE SE RAZVAJANJU IN PREBUDITE LJUBEZEN

Wellness Orhidelia je nov svet termalnih užitkov, kjer boste med popolnim razvajanjem vašega telesa in duha doživeli prebujenje ljubezni. V bazenih se boste lahko potopili v čudoviti vodni svet in sprostili v objemu vodnih kapljic. V savna centru pa boste ogreli svoje telo in srce.

RAZVAJANJE ZA IZBRANCE

Svojo lepoto lahko prebudite v edinstveni kopeli, kjer vas v popolni tišini sproščajo le zvoki tibetanskih posod in vas odpeljejo v svet relaksacije in meditacije. Doživite stanje notranjega miru in preliv božanskih občutkov. Na terasi savn, do katere je mogoč dostop iz finskega in iz parnega dela, lahko razvajate svoja čutila in se počutite kraljevsko. Sprostite se lahko v toplem plavalnem bazenu z masažnimi ležalniki in talnim gejzirjem. Na mirnih počivališčih, ki so oblikovana kot debla v gozdu, boste lahko občutili naravo v vsej svoji mogočnosti.

KJE LAHKO PREBUDITE LJUBEZEN?

Privoščite si enodnevno ali večdnevno razvajanje v novem Wellnesu Orhidelia, ki je najnovejši in najsodobnejši del Term Olimia. Obiščite nas na vzhodnem delu Slovenije, ki velja za najbolj čist in neokrnjen del Slovenije. Tam, kjer se spogledujejo naravne in kulturne znamenitosti, kjer za dobro počutje telesa skrbijo svojevrstna voda, čist zrak in mir.

Ob večdnevem razvajanju lahko prenočite v luksuznem hotelu s poetičnim imenom Sotelia, ki vas s svojo razgibano strukturo, zelenimi strehami, velikimi svetlimi površinami in motivi iz narave tesno poveže s svojim zelenim okoljem. Nudimo vam privlačne 2-, 3- ali večdnevne pakete.



CELOLETNA KARTICA v Wellnesu Orhidelia

Za razvajanje vas in vaših sodelavcev bomo v Termah Olimia v jeseni 2009 izdali celoletno kartico Royalvard Orhidelia za luksuzni Wellness center Orhidelia, ki vam bo omogočala ugodnejše razvajanje v Wellnesu Orhidelia. Izbirali boste lahko med tedenskim, vikend in neomejenim vstopom, omogočala pa vam bo tudi še dodatne ugodnosti v Termah Olimia.

Delovni čas Wellness Orhidelia

Ned. – Četr. 09.00 – 22.00 | Pet., sob. 9.00 – 24.00

00386 (0)3 829 7805 | orhidelia@terme-olimia.com

Terme Olimia d.d. | Zdraviliška cesta 24 | 3254 Podčetrtek

03 829 70 00 | info@terme-olimia.com |

www.terme-olimia.com



SUPER SELLING TRENING

za prodajne svetovalce



1. dan

ISKANJE PRODAJNIH PRILOŽNOSTI & PRODAJNI RAZGOVOR S STRANKO

1. **Iskanje PRILOŽNOSTI** za pridobivanje novih strank:

- kje jih poiskati?
- kako vzpostaviti prvi stik, ki pritegne?
- pravilo ABC, da bo vsak obisk stranke uspešen.

2. **Profesionalna komunikacija po telefonu:**

- profesionalna predstavitev po telefonu.
- uspešen **dogovor za sestanek** s stranko (M2M).
- kako ravnamo, ko nas potencialna stranka zavrne?

3. **PROFESIONALNI ODNOS** do vsake stranke:

- **PRIPRAVA NA STRANKO** (checklista za pripravo),
- osnovna pravila odnosa do stranke (bonton),
- prodajni razgovor s stranko, ki **PREPRIČA** in **NAVDUŠI**,
- prepoznajte želje, potrebe in navade vaših strank,
- izpostavljajte koristi in prednosti za stranko,
- paretovo pravilo učinkovite prodaje,
- **IZNAJDLJIVOST** in **PRILAGODLJIVOST** v vsaki prodajni situaciji.

4. Analiza **VEDENJSKIH STILOV:**

- spoznajte vedenjski stil stranke in
- prilagodite komunikacijo.

2. dan

ZAKLJUČEVANJE PRODAJE & POGAJANJA V PRODAJI

5. **PO obisku stranke:**

- kako z enostavnimi prijemi osvojiti stranko,
- priprava profesionalne ponudbe,
- **DOGOVOR NASLEDNJEGA KORAKA**,
- vztrajnost v prodaji ne pomeni vsiljivosti.

6. **OBVLADOVANJE ZAHTEVNIH SITUACIJ** s strankami:

- **POMISLEKI** so dobrodošli - naša naloga je PRAVA reakcija nanje,
- pomisleki, ugovori, izgovori, reklamacije, konflikti,
- načela upravljanja z ugovori,
- kako se izogniti prezgodnjemu dogovarjanju o ceni in popustih,
- cena kot ugovor.

7. Prepoznavanje nakupnih signalov in **USPEŠNO ZAKLJUČEVANJE.**

8. Vedno (lahko) **PONUJIMO ŠE KAJ**, kar stranki **KORISTI.**

9. **POPRODAJNE AKTIVNOSTI** - moč vzdrževanja dolgoročnega partnerstva.

TERMIN SUPER SELLING TRENING-a:

20. in 21. avgust 2009 - Zreče

"All inclusive" kotizacija/ udeleženca = 660,00 EUR + ddv

info: Nina | 031 713 586 | nina.valiser@bmcint.si

Za več BRANJA

**MALCOLM GLADWELL:
OUTLIERS
THE STORY OF SUCCESS**

**ANN JACKMAN:
USPEŠNO IN UČINKOVITO DO CILJA**

**SIR RICHARD BRANSON:
SCREW IT, LET'S DO IT**

Briljantno. Prodorno. Inspirativno. To je le nekaj pojmov, s katerimi bi lahko opisali po mojem mnenju do sedaj najboljšo knjigo avtorja, ki je že napisal dve uspešnici, "The Tipping Point" in "Blink". Če ju niste prebrali, vam toplo priporočam, da preberete vsaj to mojstrovino. Zadnjih 50 let ali več se različni strokovnjaki in psihologi ukvarjajo z odgovorom na vprašanje, kaj je bistvo uspeha posameznika v poslu, športu, IT-ju, pri matematiki, fiziki ali na katerem od drugih področij. Mislim, da smo se do izida Gladwellove knjige vsi strinjali, da je temelj uspeha mešanica osebnih lastnosti posameznika, prepletenih s trenutki sreče, odločitvev in vztrajnosti. Čustvena, miselna in duhovna inteligenca, odraščanje v revščini ter želja po uspehu so veljali za temelj, na katerem lahko kdor koli zraste in uspe do neverjetnih višav (šče posebej v ZDA).

Ko boste prebrali to knjigo, boste videli, da na uspeh posameznika vplivajo tudi mesec rojstva (presenetljivo dobro utemeljeno), pravilo "10.000 ur", kulturni okvirji, etnična pripadnost in drugi dejavniki. Množica primerov, ki so nam bolj ali manj blizu (vendar izredno slikovito prikazani in podkrepljeni s preverljivimi podatki), bralca dobesedno potegne, da začne sam razmišljati o svojih dosežkih in se primerjati s kriteriji ter temelji uspeha, ki jih ponuja knjiga. Knjiga je kljub obilici informacij napisana zelo tekoče, poglavja se enostavno nadgrajujejo in ves čas imate občutek, da pravzaprav berete eno poglavje, razdeljeno na več odstavkov. Osebno lahko rečem, da me je knjiga bogato nadgradila in me spodbudila, da drugače gledam na svoj uspeh v prihodnje. Vseeno ni vse odvisno od posameznika samega in tudi letnica rojstva te zaznamuje. Samo od tebe je odvisno, kako boš vse te danosti izkoristil in obrnil sebi v prid. Branje te knjige je prav gotovo eden pomembnih korakov na poti do uspeha.

Vživljenju pogosto pridemo do točke, ko smo "nezadovoljni" in se odločamo za spremembe, tako na zasebnem kot tudi na poklicnem področju. Priročnik "Uspešno in učinkovito do cilja" vam s predstavljenim sistemom pomaga pri uresničevanju načrta od začetka do konca. A zavedati se moramo, da je najpomembnejše, da znamo narediti načrt za uresničitev cilja in ga tudi izpeljati. Sam priročnik je sestavljen iz 4. delov:

1. Del: Spoznajte se – tukaj boste spoznali in analizirali svoje prednosti in slabosti, ki vam pomagajo pri uresničevanju želja. S preprostimi vajami, ki vam jih ponuja priročnik se boste naučili prepoznati svoje sposobnosti in se seznanili s ključnimi veščinami.

2. Del: Veščine za doseganje ciljev – V tem delu so podani strokovni nasveti, kako čim bolj okrepiti osebne prednosti in odpraviti slabosti, ki ste jih ugotovili v prvem delu. Poudarek je na 10. ključnih veščinah, ki vam bodo v pomoč pri doseganju sprememb. Prav tako boste skozi vaje lažje "osvojili" teoretično razlago.

3. Del: Deset korakov do uspeha – Za uspešno uresničitev načrtov potrebujete strategijo, od ugotavljanja, kdaj ste pripravljene na spremembo, do veselja ob njeni uspešni uresnitvi. Skozi te korake nadaljujemo premišljeno zastavljeno pot od uspešnega začetka do konca načrta, od imenovanja nujnih sprememb do njihove uresnitve in preverjanja.

4. Del: Praktične vaje – s katerimi boste presodili, ali razumete predstavljene koncepte v priročniku in si okrepili samozavest za dokončanje zastavljenih nalog.

KAJ MENI EKIPA BMCI:

Priročnik priporočamo vsem, ki se želijo naučiti kako uresničiti načrte, za katere doslej niste našli primerne trenutke, da bi se jih lotili. Kako poiškati najučinkovitejšo metodo, da boste dokončali, kar ste začeli, kako najti motivacijo in samozavest, da vam bodo načrti resnično uspeli.

Že samo ime avtorja zagotavlja zanimivo branje. Človek ikona, ki je v svojih 60. letih doživel že toliko, da bi lahko napisal še kar nekaj debelih knjig in ne bi spisal vsega, kar je naredil in izkusil. Kot že v njegovi prvi knjigi "Kako sem izgubil nedolžnost", tudi v tej piše o svojem življenju, za katero je prepričan, da je splet različnih dejavnikov; od vpliva staršev, vzgoje, njegove disleksije, pripravljenosti za tveganje in pustolovskega duha, srečnih naključij itd. Skozi ključne trenutke od mladosti do starosti analizira poglobljene lastnosti za njegov uspeh. Tako so njegova ključna vodila v privatnem in poslovnem življenju "Just Do It", "Have Fun", "Be Bold", "Value Family and Friends", "Have Respect" itd.; po teh njegovih vrednotah je poimenoval tudi poglavja in jih potrdil z "odlomki" iz svojega življenja.

KAJ MENI EKIPA BMCI:

Takih malo "odpiljenih" Bransonov je v poslovnem svetu veliko. Nekaterim je uspelo, nekaterim še bo, nekaterim tudi žal nikoli ne bo; na uspeh vpliva več dejavnikov (berite knjigo Outliers). Mirno lahko rečemo, da je Branson imel tudi srečo. Tega se tudi sam zaveda, a je vseeno zanimivo brati o poslovanju, ki mu je v tem svetu življenjsko vodilo biti pošten, spoštovati druge in uživati v svojem delu. In s tem je uspel. In je človek dejanj. Poslovnih in zasebnih. Takšnih in drugačnih. Velikokrat je tvegati, velikokrat izgubil, še večkrat uspel. Uči se na napakah, jih priznava pri sebi in svojih zaposlenih. Ne odneha.

V vsakem izmed nas je neomejena moč, samo od nas pa je odvisno, do katere mere jo bomo izrabili. Vedite, življenje je eno samo!

Knjigo priporočamo kot lahkotno branje (tudi angleščina ni prezahtevna), ki vam bo dala zanos za nove uspehe.



Vsi za enega - eden za vse. Dajmo, postavimo rekord!

Utrinki ...



Že 495 udeležencev na naši šoli Coachinga!



Ja, trenerji morajo imeti raznorazne talente.



Prenesimo pozitivno energijo tudi na naše stranke! Vsak dan!



ekipa BMCI



Branko Žunec
branko.zunec@bmcint.si



Mateja Vodopivec
mateja.vodopivec@bmcint.si



Špela Žunec
spela.zunec@bmcint.si



Nina Vališer
nina.valiser@bmcint.si



Staša Stražišar
stasa.strazisar@bmcint.si



Olga Jeras
olga.jeras@bmcint.si



Andrej Kunc
andrej.kunc@bmcint.si



mag. Irena Deželak
irena.dezelak@bmcint.si

Revija Vodenje in Prodaja
BM Consulting International

Uredništvo:
Kraljeviča Marka ulica 19,
2000 Maribor
tel.: +386 (51) 303 586

Odgovorna oseba Branko Žunec
Odgovorni urednik Mateja Vodopivec
Izvršna urednica Špela Žunec
Avtorji prispevkov Branko Žunec, Andrej Kunc, Olga Jeras, mag. Irena Deželak,
Špela Žunec, Mateja Vodopivec in Staša Stražišar
in ostali povabljeni avtorji

Fotografije www.dreamstime.com in arhiv ekipe BMCI

Lektoriranje Ekipa BMCI

Oblikovanje Staša Stražišar

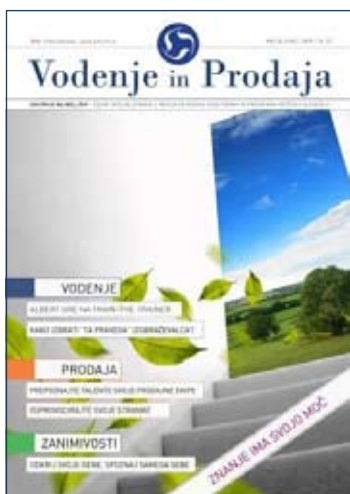
ISSN 1855-6604

Zakaj revijo
Vodenje in Prodaja
bere že več kot
20.000 ljudi
iz slovenskega
biznisa?



NAROČILNICA

DA, revija me je prepričala, zato jo naročam. Elektronsko revijo z uporabnimi vsebinami, orodji in metodami s področja vodenja in prodaje za takojšnjo uporabo v praksi "VODENJE IN PRODAJA" želim prejemati na svoj elektronski naslov. Revija izhaja vsaka dva meseca, skupaj bo izšlo 6 števil, ki jih boste prejeli po elektronski pošti.



Prosimo, označite želeno obdobje plačila naročnine:

- za vsako številko posebej – (23 EUR + DDV)
- naročnina za 6 števil – prihranite 7 % (129 EUR + DDV)

*Ime in priimek:
*Podjetje:
*Naslov:
*Pošta, kraj:
Matična številka:
*ID št. za DDV:
Telefon:
*Elektronska pošta:

*obvezni podatki

Datum:

Podpis:

Žig:

Izpolnjeno naročilnico pošljete na naslov: BM Consulting, Ulica kraljeviča Marka 19, 2000 Maribor.

Lahko nam podatke pošljete tudi na mail: info@bmcint.si ali nas pokličete: 031 713 586

BM Consulting se zavezuje, da bo vaše podatke skrbno hranil in jih uporabljal samo za lastne potrebe ter jih brez vaše privolitve ne bo posredoval tretjim osebam.



BM CONSULTING INTERNATIONAL
www.bmcint.si