



# Vodenje in Prodaja

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

## VODENJE

PISMO ZAPOSLENIH LEADERJU

SPREMENI IGRO!

## PRODAJA

NAČRTOVANJE PRODAJE

UVAJANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG

## ZANIMIVOSTI

RAZMIŠLJAJMO POZITIVNO!

NAČRTUJTE USPEH



## Spoštovane bralke in bralci e-revije Vodenje in Prodaja.

Nedelja, 31. januar, ura je nekaj čez 6. popoldan in spremljam finalno tekmo evropskega prvenstva v rokometu. Francozi proti Hrvatom. Komentator omeni, da se vidi, da so Francozi od vseh ekip pokazali, da imajo največje srce.

S tem je želel poudariti razlog za nekaj minut kasnejšo zmago Francozov in zlato medaljo. Žal je komentar kar daleč od resnice - vsaj od tiste, ki je običajno vodilo mnogih reprezentanc. To, da imaš veliko srce, še ne pomeni, da boš na koncu zmagal. Tisto, kar ti v ključnem trenutku pomaga, da premagaš tudi boljše od sebe je res srce. A nič ti ne pomaga srce, ko v glavi ni **zmagovalne miselnosti**. In Francozi so vsekakor pokazali najboljšo miselnost in zmagovalni odnos, kar se je pokazalo v vsaki tekmi, še posebej v finalni. Znan pregovor pravi, da ko enkrat uma kneš pogled s cilja, vidiš le še ovire. Francozi so ves čas gledali samo cilj in zato jih niso zmedli ne provokacije hrvaških igralcev, niti protesti in hrvaški "holivudski" efekti ob terenu. Francija je enostavno najboljša v rokometu na stari celini in pika.

Upam si trditi, da so naši rokometni fantje prav tako kondicijsko pripravljene, kot njihovi kolegi iz islandske, hrvaške in francoske reprezentance, pa poglejte, kje je kdo končal prvenstvo. In če si kdo upa reči, da niso imeli dovolj srca za igro, si zasluži pošteno zaušnico. Manjkala je le ena stvar - zmagovalna miselnost. Po dveh zaporednih tekmah, kjer so imeli naši fantje zmago dobesedno v žepu (proti Nemcem in Poljakom), so v zadnjih dveh minutah tekme pokazali, da ne verjamejo, da so sposobni doseči medaljo in zaključili z neodločenim izidom. In če ob tem pogledamo, da je bil cilj naše ekipe uvrstitev v polfinale (ne medalja ali zmaga na prvenstvu), je to že dokaz, da niso ravno preveč verjeli vase. Kaj mislite, da je razlog, da so naši košarkarji na evropskem prvenstvu lani osvojili

4. mesto? Ker so ciljali na medaljo. In med vsemi štirimi ekipami, ki so se uvrstile v boj za medalje, so imeli naši fantje najmanjše možnosti! Kaj bi bilo, če bi ciljali (le) na uvrstitev v polfinale?

Ko bodo trenerji v slovenskem športu začeli v svoje mojstrske taktike vključevati tudi psihološko pripravo igralcev (kar nekateri že počno in se opazi v rezultatih), takrat se bo začelo novo obdobje slovenskega športa. Praksa je namreč pokazala, da lahko tudi reprezentance z bistveno manj denarja premagajo bogatejše reprezentance (tudi Ruse). Iskati prednosti v kondiciji, taktiki ali srcu je premalo. Vrhunski rezultati in zaporedno doseganje zmag (na primer prvenstvih, turnirjih in olimpijadi) je pogojeno z zmagovalno miselnostjo. Tisti, ki verjame vase, vedno poišče pot, da doseže svoj cilj, da zmagaja.

Prav tako je v poslovnem svetu. V podjetjih in organizacijah imamo načeloma dve ekipi sodelavcev. V eni so sodelavci, ki se resnično trudijo pri delu. V drugi pa so sodelavci, ki samo govorijo, da se resnično trudijo. Kako razlikovati med njimi? Enostavno - tisti, ki se resnično trudijo, vedno **(po)iščejo nov način, ko vidijo, da obstoječi ne deluje**. Tisti, ki samo govorijo, da se trudijo, pa imajo vedno **odličen izgovor, zakaj obstoječi ne deluje!**

Tudi v tokratni, 31. številki smo vam pripravili kar nekaj "zmagovalnih" receptov, s katerimi boste še bolj pripravljeni na nove zmage pri aktiviranju vašega in potenciala sodelavcev ter pridobivanju naklonjenosti vaših strank. Sami presodite, kaj vam bo bolj koristilo - ali Albertova priprava strategije za svojo ekipo ali "prodaja po turško". Dejstvo je, da v poslovnem svetu ni tekmovanja za medalje. Tisti, pri katerem stranka kupi - zmagaja. Torej, ne na medaljo, na zmago!

**Branko Žunec**

Direktor BM Consulting International

# iz vsebine

---

## VODENJE

### Usmerjeno na sodelavce

- 05 | Albert in strateške prodajne usmeritve za leto 2010
- 08 | Spremeni igro -1. del
- 10 | Delegiranje
- 12 | Zakaj zaposleni ne naredijo kar se od njih pričakuje? - 4.del
- 14 | Načrtovanje novih dejavnosti, krčenje starih dejavnosti - 3. del
- 18 | Pismo zaposlenih leaderju
- 21 | Akademija vedenja

## PRODAJA

### Usmerjena na stranke

- 23 | Načrtovanje prodaje
- 26 | Uvajanje novega izdelka na trg
- 30 | BENCHMARKING – 2. del
- 32 | Prodaja po turško
- 35 | Prodajni Mini treningi

## ZANIMIVOSTI

- 37 | Zgodba o uspehu - Tomaž Smrko
- 38 | Work – life balance
- 40 | Razmišljajmo pozitivno!
- 42 | Podjetja, za katera je, po mnenju zaposlenih, najboljše delati
- 44 | Za več branja
- 45 | Utrinki



05

## ALBERT IN STRATEŠKE PRODAJNE USMERITVE ZA LETO 2010

I Branko Žunec

Albert se je zamislil nad svojo nalogo. Čez dobri dve uri bo predstavil cilje in strategijo svoje prodajne ekipe za leto 2010. Leto 2009 ni bilo lahko. Pomislil je na vse izzive, ki se jih je lotil in kaj vse je dal skozi.

08

## SPREMENI IGRO - 1. del

I Andrej Kunc

Ker sem že načel temo sprememb, naj bodo temu posvečene moje naslednje kolumne, z naslovom "Spremeni igro". Torej v 2010 bom pisal o sprejemanju, uvajanju in upravljanju s spremembami, ki so, kot ste že ničkolikokrat prebrali in slišali, edina stalnica našega življenja.

10

## DELEGIRANJE

I Ekipa BMCI

Pisali smo že o učinkovitem izkoriščanju časa, pa vendar bi radi posebej izpostavili eno izmed možnosti boljšega razpolaganja s časom. Govorimo o delegiranju dela. Prav vsi se dobro zavedamo, da je čas eden ključnih resursov, ki jih primanjkuje.

12

## ZAKAJ ZAPOSLENI NE NAREDIJO, KAR SE OD NJIH PRIČAKUJE? - 4.del

I Branko Žunec

Vsako podjetje od svojih zaposlenih pričakuje, da so pri delu samoiniciativni, iznajdljivi in kreativni. Kaj pa v primeru, ko ta samoiniciativnost zaide iz poti, ki je načrtana v strategiji firme, a zaposleni vendarle izpolni zastavljeni cilj?

14

## NAČRTOVANJE NOVIH DEJAVNOSTI, KRČENJE STARIH DEJAVNOSTI - 3. del

I Špela in Branko Žunec

Načrti podjetja za njegove obstoječe dejavnosti omogočajo načrtovanje celotne prodaje in tudi dobička. Pogosto se zgodi, da sta manjša od tistega, kar želi vodstvo podjetja.

18

## PISMO ZAPOSLENIH LEADERJU

I Ekipa BMCI

Klima v našem delovnem prostoru je lahko pozitivna in motivirajoča ali pa negativna in demotivirajoča – odvisno je predvsem od tega, kakšen primer dajete vi kot leader.

21

## AKADEMIJA VEDENJA

I mag. Irena Deželak



## BO LETOŠNJE LETO ZOPET "NAŠE LETO"?

### Albert in strateške prodajne usmeritve za leto 2010



Albert se je zamislil nad svojo nalogo. Čez dobri dve uri bo predstavil cilje in strategijo svoje prodajne ekipe za leto 2010. Leto 2009 ni bilo lahko. Pomislil je na vse izzive, ki se jih je lotil in kaj vse je dal skozi. Ko bi mu nekdo na začetku prejšnjega leta v strategiji predlagal vse, kar se je zgodilo, bi mu enostavno odvrnil: "Ja, pa ja." Kljub recesiji, ki se je začela v 2008. letu, je dosegel ogromno. Nove stranke, prenova prodajne ekipe, novi pristopi pri delu s strankami ter ne nazadnje, nov sistem vodenja - vse to je povzročilo en pravi pozitiven "tsunami" v celotnem podjetju:

*Ostali oddelki in zaposleni, ki so sledili Albertovi energiji in naravnosti njegove ekipe, so prav tako prevetrili svoje procese, na novo napisali "pravila igre" in se osredotočili na "pozitivna naravnost se splača". Tako je celotna firma do konca leta ustvarila 7 odstotkov več prihodkov, kot v letu 2008. In to kljub temu, da se je število zaposlenih zmanjšalo za skoraj tretjino.*

**A** pričakovanja za 2010 so bistveno večja.

Za 2010 si je Albert postavil tri temeljne cilje:

- 1. Obdržati obstoječe stranke** = v "A" kategoriji vsaj 75 odstotkov; v "B" kategoriji vsaj 90 odstotkov in v "C" kategoriji vsaj 66 odstotkov. Iz analize vseh prodajnih aktivnosti so ugotovili, da je kategorija "B" najbolj donosna kategorija in tako je tudi strategija za doseganje tega cilja usmerjena v to kategorijo.
- 2. Pridobiti nove stranke** = vrednosti po kategorijah po-

tencialnih strank so enake standardni formuli za načrtovanje dela prodajalca na terenu in sicer 40% A + 40% B + 20% C.

- 3. Prehod iz "prodaje produktov" v "prodajo rešitev"** = kljub temu, da je ekipi uspelo ponuditi kar nekaj novih produktov, je potrebno še nadgraditi razmišljanje o strankah in ponudbi za stranke na nov način.

Za vsakega od ciljev je pripravil tudi ustrezna izhodišča za doseganje ciljev in tako tudi postavil skupno vrednost prihodkov od prodaje, ki je znašala 12 odstotkov več, kot v letu 2009. Prav v tem je bil njegov glavni pomislek - kako

## *Uspehi v letu 2009 so dobra osnova za nadaljevanje zgodbe o uspehu, a nekateri sodelavci že sedaj na maksimalni obremenitvi in to dober del časa.*

pridobiti ekipo, da bodo verjeli v uspeh zastavljenega cilja in se potrudili po svojih najboljših močeh? Tudi, ko imajo ljudje sposobnosti, znanje in izkušnje - če ne verjamejo v uspeh, je vse skupaj zaman.

Uspehi v letu 2009 so dobra osnova za nadaljevanje zgodbe o uspehu, a nekateri sodelavci že sedaj na maksimalni obremenitvi in to dober del časa. Kako jim "prodati", da lahko v tem letu postanejo še boljši? Kako preprečiti, da bi se dogajali še tisti drobni kiksi, ki so se dogajali v 2009 in predstavljajo neizkoriščene priložnosti - da bi ponudili in prodali še kaj v 2010? Kako obdržati tiste, ki že sedaj vlečejo celotno zadevo v največji meri navzgor ("A" sodelavci), na isti ravni in spodbuditi tiste ("B" sodelavci), da se potrudijo še malo bolj in naredijo stvari na ravni 100 odstotkov?

Vsa ta vprašanja je Albert že kar nekaj časa premleval v sebi in tako prišel do 3 ključnih strategij, s katerimi si je upal nastopiti pred sodelavci in jih prepričati, da bodo verjeli v rezultat, ki si ga je postavil kot cilj za 2010:

### Strategija 1

Analiza vseh doseženih uspehov v letu 2009 je pokazala, da so ključni razlogi za takšno uspešnost (torej zmagovalni vzorci njegove prodajne ekipe) trije:

- **hitra odzivnost** pri prilagajanju zahtevam in potrebam strank (predvsem novih), kar se kaže tako v izvedbi sestanka, kot pripravi povzetka sestanka in ponudbe ter v končnem prilagajanju izvedbe posla za stranko tako, da je resnično zadovoljna. Tukaj je le 60 odstotkov ekipe dovolj hitrih, ostalih 40 odstotkov ima priložnost, da z uporabo metod in orodij, ki jih uporablja tistih 60 odstotkov uspešnih, nadgradi svojo prodajno uspešnost in s tem poveča prodajni "izplen";
- **profesionalna prijaznost**, ki so jo stranke začutile v vsakem trenutku z nami - od telefonskega pogovora, sestanka, do priprave ponudbe, izvedbe posla, kontaktiranja v primeru kakšnih koli nevšečnosti ali dodatnih vprašanj. Ves čas je ekipa delovala usklajeno, prijazno in dosledno. Strankam je bilo najbolj všeč, da so se lahko zanesle na besedo prodajalca. Ko je nekaj obljubil, se je tega tudi držal. Skratka, ena skrb manj, ko so stranke začele sodelovati z nami. To se splača izkoristiti in poudariti, da je prav odlično sodelovanje med prodajno ekipo na terenu in podporno ekipo (ang. back-office) zagotovilo za brezhibno izvedbo vsega, kar smo stranki obljubili in zapisali v ponudbi.

- **izpolnjena pričakovanja glede funkcioniranja produktov** - ne samo obljube glede sodelovanja, tudi produkti, ki so jih stranke kupile oziroma uporabile, so delovali odlično in stranke so se glede tega tudi večkrat ustno in pisno zahvalile. Večina jih je bila zelo prijetno presenečenih, saj so do sedaj imeli vedno kakšno težavo, še posebej, ko so se odločili za novega ponudnika oziroma dobavitelja. Tako zbrane zahvale, pohvale in priporočila so odlična odskočna deska za še boljše izkoriščanje tega potenciala v letu 2010. Poleg tega se za 2010 pripravlja še nekaj novih paketov ponudbe za stranke, tako za nove, kot tudi obstoječe. Prav zato so pričakovanja za 2010 večja od tistih, ki so veljala za leto 2009.

Na te tri stvari bo tudi ključni poudarek v letu 2010. Celotna prodajna ekipa **bo vsak konec kvartala ocenjena s skrbno izbranim testom** za prodajno ekipo (100 situacij pri delu s strankami), s pomočjo katerih bo Albert spremljal napredek ekipe in njihovo raven kompetentnosti. Gre za princip zadržanja odlično razvite kompetentnosti ob dvigu kompetentnosti na drugih, manj razvitih področjih. Zakaj prav tako? Albert se je iz izkušenj naučil, da se zaposleni pogosto, ko na eni strani izboljšujejo svoje "slabše razvite kompetence", na drugi strani zanemarjajo (in premalo negujejo) svoje odlično razvite kompetence ter tam nehote malce "padejo".

### Strategija 2

Samo trije v celotni ekipi so v letu 2009 začeli **uporabljati temeljito in pregledno pripravljeno preverjalno listino** (ali po domače "čeklsto"), s katero so si zagotovili, da ne pozabijo ničesar vzeti s seboj za stranko - tako na sestanku kot tudi pri izvedbi posla. Vrhunski profesionalci si ne privoščijo, da lahko kaj pozabijo za stranko - to počnejo "šalabajzarji". Ostalih 6 bo v tem letu prav tako začelo uporabljati že pripravljeno "čeklsto", s čimer se bo prav gotovo povečala njihova učinkovitost. Začetni datum za uporabo teh list je nastavljen na 1. februar 2010. Poleg tega bomo razmislili o vseh ostalih čeklistah, ki jih lahko pripravimo za obvladovanje drugih zahtevnih procesov ali celo na ravni celotnega izvedbenega procesa za stranko. Tako bi lahko vsak v svoji fazi izvedbe naročila za stranko opravil svoj del, to "odčekiral" ter predal listo naslednjemu v procesu. Predvideni datum za oblikovanje takšne "čeklste" je nastavljen za 1. maj 2010 (najprej bo Albert prepričal ostale, kako je zadeva koristna za vse). Odlična priložnost, ne samo za prodajo, ampak celotno firmo.

## *Kako jim "prodati", da lahko v tem letu postanejo še boljši?*

### Strategija 3

Usmerjenost na tiste stranke, ki so ostale na istem ali so celo zmanjšale obseg poslovanja z nami ter zadržanje zadovoljnih strank na istem obsegu posla, kot v 2009. Iz ugotovitev, zakaj so določene stranke zmanjšale obseg poslovanja z nami, bomo odkrili "ponavljajoče se razloge" in ustrezno reagirali. Tukaj je postavljen okvir za pripravo odgovora konec 1. kvartala 2010.

Zadržanje obstoječih zadovoljnih strank bo temeljilo na pripravi novih paketov in ponudbe, s katero bodo stranke naših strank povečale obisk pri njih in "zapravile" več denarja za njihove produkte. Čas za pripravo celotne ponudbe z vsemi paketi je 15. februar 2010. S tem bi postopoma prenehali s prodajo produktov in začeli osvajati razmišljanje "solution sellinga" (prodaje rešitev).

pomeni, da se bodo sodelavci morali odločiti, katere produkte bodo prodajali po boljših cenah (brez ali z manj popusta kot v 2009) in kako bodo čim bolj utemeljili dodano vrednost, ki jo imajo naši produkti v primerjavi z drugimi, konkurenčnimi. Prav tu jim bo koncept "prodaje rešitev" prišel še kako prav. "Matriko LFK" pa že imajo pripravljeno od lani (matrika "Lastnost - kako Funkcionira - Korist za stranko - merljiva in oprijemljiva). Leto se dopolni samo za nove produkte oziroma pakete produktov. Čas za kompletiranje obstoječih LFK matrik je 15. februar 2010 (bo teklo vzporedno s pripravo novih paketov in ponudbe).

Albert je še enkrat preletel vse skupaj in ugotovil, da je baza pripravljena, stranke in trgi so opredeljeni, metode in orodja imamo, prodajna ekipa je usposobljena in opremljena za vrhunsko delo s strankami in na terenu.

*Ključnega pomena je prehod od razmišljanja "naši produkti so pomembni za naše stranke" v razmišljanje "produkti za naše stranke so neposredno koristni tudi za stranke naših strank".*

Končna stopnja za prevzem tega koncepta je situacija, ko bosta več, kot dve tretjini vseh prodanih produktov neposredno napisana "na kožo" strankam naših strank. Predvideni datum za doseg te stopnje razvitosti prodajne politike in ekipe je 1.9.2011.

Pri tem je ključnega pomena, da prodajna ekipa skrbno spremlja stranke in si beleži vse pomembno v bazo, ki je bila v letu 2009 posodobljena in omogoča enostavno ter učinkovito obdelavo podatkov za vsako stranko posebej in po posameznih karakteristikah strank. Rok za prehod na delni "solution selling" je 1. april 2010. Trije meseci so dovolj, da se pripravijo matrike z jasnimi koristmi posameznih produktov za stranke naših strank.

Povečanje prodajnih prihodkov je sicer postavljeno na 12 odstotkov več, kot v 2009, a zaslužek iz dodane vrednosti je nastavljen na 15 odstotkov več, kot v preteklem letu. To

Samo od nas je odvisno, kako uspešni bomo pri izkoriščanju vsega, kar imamo na voljo. Globoko je vdihnil in vstopil v sejno sobo, kjer ga je že čakala celotna njegova ekipa.

Kaj se je tam zgodilo, pa boste zvedeli prihodnjič ...

# Spremeni igro! - 1.Del

Dobro jutro Slovenija!

V prejšnji številki sem po 12. nadaljevanjih in po dveh letih, zaključil z rubriko "Vodenje do nazga". Rdeča nit kolumn je bila motiviranje sodelavcev in v zadnjem prispevku sem do nazga razgalil moč pohvale ter tako zaključil to tematiko. Dve leti posvečeni motiviranju in 15000 napisanih besed bo kar dovolj in močno verjamem, da se bodo sčasoma iz papirja prelile v slovenska podjetja. Seveda si ne delam utvar, da se bo to zgodilo zaradi mojega razmišljanja v tej reviji, zgodilo se bo, ker se vendarle tudi naš poslovni svet spreminja. Ne nazadnje pa je to pot do uspeha in tega si želimo vsi.

Ker sem že načel temo sprememb, naj bodo temu posvečene moje naslednje kolumne, z naslovom "Spremeni igro". Torej v 2010 bom pisal o sprejemanju, uvajanju in upravljanju s spremembami, ki so, kot ste že ničkolikokrat prebrali in slišali, edina stalnica našega življenja. Pa se jih lotimo.

Na moji dvanajstletni poti treniranja in poslovnega svetovanja sem se nekajkrat izgubil, če se pošalim in se znašel izza meja, ki obkrožajo našo deželico. V večini teh "izletov", ki pa so trajali tudi po več mesecev, sem deloval v deželah Balkana. In ko sem primerjal poslovno kulturo v Sloveniji, z velikokrat zaničevanim Balkanom, sem spoznal, da je v deželi, kljub vsem šopirjenju nasproti Balkanu, še vedno močno prisotna kultura povprečnosti.

OK, saj sem poznal vse zgodbe o slovenski majhnosti, pogovore o slovenski skromnosti, pa vendarle nisem mogel verjeti, da je tako zakoreninjeno tudi v slovenskih podjetjih. Smo pa zato zelo inovativni pri izbiri besed za povprečnost. Si predstavljate, da vam nekdo reče: ČStari ti si en tak povprečnež, da mu ni para.« Seveda bi bili užaljeni. Biti med povprečneži je žaljivo, zato smo pogruntali drugačen stavek. Nismo v povprečju, ampak smo v zlati sredini.

A lahko verjamete, še zlato smo vtkali v kulturo povprečja. Res smo svetovni prvaki! Pa si pogledjmo, zakaj je ta kultura povprečnosti meni osebno tako sporna.

Še preden pa vam odgovorim na to delegatsko vprašanje, se moram vrniti na področje, o katerem sem že pisal in je temelj preseganja povprečnosti.

**Kdo pravzaprav danes prinaša zmago na trgu?**



Nekoč si potreboval začetni kapital, lep prostor, dober izdelek ali storitev, če je bila ta nekaj novega na trgu še toliko boljše in že si Čosvajal svet«. Vrhunska storitev (seveda si pridobil vse mogoče standarde kvalitete) je prinašala zmago. Bleščeče trgovine so jemale dah in vsi smo drli in kupovali to in ono.

Še ena luštkana zadevica je bila v teh lepih časih. Besedico konkurenca si srečal edino v kakšnem članku, ki je pisal o grdem, pokvarjenem kapitalizmu in razpredal o zakonih, ki vladajo v tržnem gospodarstvu. Vendar se je nekega dne vse obrnilo na glavo. Saj se še spomnimo tistega preroškega stavka, da bo jutri nov dan in da nič več ne bo tako, kot je bilo ... in še res je!

**Kaj pa danes? Kdo odloča o zmagi?**

Bleščeči prostori?  
Pisarne v marmorju?  
Vrhunski izdelki?  
Perfektne storitve v paketih?  
Raziskave trga?  
Segmentiranje kupcev?  
Najboljša programska oprema?

**Nič od tega!!!**



# NA KRATKO

Je zlata sredina res tako "zlata"?

Časi, ko vam je zmago prinesel pravi produkt, dobra storitev in urejeni prostori, so mimo. Danes vam zmago lahko prinese le vaš zmagovalni tim sodelavcev, seveda opremljen z vsem prej naštetim.

ne, prinesli igralci. Zato si je vredno zapomniti, da je višina dobička merilo, kako dobro delamo z ljudmi. Tu odloča, ali so naši sodelavci visoko motivirani za doseganje zmag, ali pa so pasivni, zdolgočaseni, v kriznih časih lahko tudi prestrašeni opazovalci dogajanj na igrišču.

Igralci so tisti, ki prinašajo zmago!

Vrimo se k naši zlati sredini. **Naše igralce lahko postavimo v 3 razrede:**

1. Podpovprečne
2. Povprečne
3. Nadpovprečne

Kaj se zgodi, ko so zaposleni podpovprečni?  
Kaj hitro potop, podjetje manj na trgu!

Kaj se zgodi, ko so zaposleni povprečni?  
Stagniranje, borba za preživetje, potop, še eno podjetje manj na trgu!

Kaj se zgodi, ko so zaposleni nadpovprečni?  
Ste si postavili za vizijo uspeti v JV Evropi?

Kako skromno. Imate nadpovprečno ekipo, vaš je ves svet. Manhattan prihajam!

Ja, sem vam odkril svetovno čudo poslovnega sveta. Seve-

Zmago vam bodo prinesli igralci - zaposleni!

**Vendar POZOR! Z vsem zgoraj naštetim jih morate "oborožiti", v nasprotnem so vaša pričakovanja o zmagovanju nerealna ...**

## *Zmago vam bodo prinesli igralci - zaposleni!*

... "vrhunska storitev je vstopnica na tekmo, a vendar tekmo vedno dobijo ali izgubijo igralci!"

### In zakaj sploh igramo to tekmo?

Definitivno zato, da ustvarjamo dobiček, ki nam omogoča razvoj in razcvet!

### Če povzamem:

Želimo si profit. Dosegli ga bomo, če zmagamo na trgu. Verjetnost zmage se začne pri postavitvi konkurenčnih ciljev. Zagotoviti moramo vrhunske pogoje dela, razviti vrhunske storitve ipd. in ko dosežemo vse to, še vedno nimamo zagotovljene zmage. Njo pa nam bodo, ali pač

da nisem. Ni skrivnost v poznavanju te zmagovalne formule, problemček je v dejstvu, da ne moremo v petek stopiti pred ljudi, jih poprositi naj bodo vsi do zadnjega v ponedeljek nadpovprečni in čez vikend počakati na čudež. Zadevica je malo bolj zamotana. Spremembe se ne dogajajo čez vikend, še manj pa, ker smo mi tako ukazali. Zaradi tega dejstva sem se začel tudi jaz spopadati s spremembami in prav nobena pomembna se ni zgodila čez noč.

Naj bo to za pokušino iz lonca sprememb dovolj, naslednjič pa o tem, kako preseči kulturo povprečja.

# Delegiranje

Pisali smo že o učinkovitem izkoriščanju časa, pa vendar bi radi posebej izpostavili eno izmed možnosti boljšega razpolaganja s časom. Govorimo o delegiranju dela. Prav vsi se dobro zavedamo, da je čas eden ključnih resursov, ki jih primanjkuje. Vprašajmo se, ali naredimo vse, da bi si prihranili čas tam, kjer lahko? Je res potrebno delati toliko nadur ali obstaja način, da je delo prav tako narejeno, hkrati pa vaš čas prihranjen?

Kot vodja imate možnost del svojega dela predati svojim sodelavcem. Kljub temu pa se veliko vodij sooča s problemi pri predajanju nalog, saj se bojijo, da bodo videti, kot da nimajo dela, ali pa se bojijo, da bodo s tem izgubili avtoriteto, status in kontrolo. Nekateri se sprašujejo, ali bodo znali odgovoriti na vprašanja, ki bi se morebiti pojavila. Vsi ti strahovi vodje ovirajo pri učinkovitem delegiranju in posledično učinkovitem izkoriščanjem časa.

V kolikor ne boste premagali opisanih strahov, lahko skoraj zagotovo rečemo, da nikoli ne boste mogli izkoristiti vseh prednosti, ki jih prinaša učinkovito delegiranje. Za začetek mora vodja upoštevati tri temeljne kriterije, s pomočjo katerih izbere prave sodelavce, na katere želi prenesti izbrane naloge:

- strokovna usposobljenost zaposlenega – ali ima zaposleni dovolj strokovnih izkušenj in znanja za učinkovito opravljanje izbrane naloge,
- zasedenost zaposlenega – ali je zaposleni s svojimi prioritarnimi nalogami toliko zaposlen za doseganje 100% lastnih ciljev, da lahko učinkovito opravi še delegirano nalogo,
- motiviranost zaposlenega – ali je zaposlenemu delegirana naloga izziv (mu omogoča razvoj, dodaten zaslužek ali kaj podobnega) ali zgolj dodatna naloga, ki ga bo obremenjevala.

Za vas kot vodjo je delegiranje izredno pomembno. Vaše delo sta spremljanje in nadzor dela skupine, oddelka, organizacije, ne pa dejansko opravljanje njihovih nalog.

Če se vseeno zalotite, da opravljate njihovo delo, se spomnite, da:

- so ljudje plačani za opravljanje svojega dela,
- imajo vaši zaposleni skupaj veliko več kolektivnega časa, energije in v nekaterih primerih tudi več znanja za opravljanje nalog kot vi,
- bi morali biti člani vašega tima praviloma veliko bližje svojem delu, kot ste mu vi, in se zato bolje spopadajo z nalogami in izzivi kot vi,
- vam bo prevzemanje del svojih podrejenih vzelo veliko vašega časa,
- se boste s časoma utrdili in dajali slab zgled za pozitivno delovno vzdušje v celotni ekipi / oddelku / organizaciji,
- ste kot vodja v vlogi multiplikatorja – več kot delite nalog, več dosežete,
- tudi zaposlenega veseli, da opravlja svoje delo in si želi potrditve z doseženimi rezultati (vpliva na njegovo samopodobo).

Ko uspemo delegirati delo svojim zaposlenim, ne smemo pozabiti na ključni del, in sicer na kontrolo uspešnosti.

## NA KRATKO

Pomanjkanje časa na delovnem mestu lahko omilimo z delegiranjem dela svojim sodelavcem. Pri tem moramo paziti koga izberemo, ga tekom naloge spremljati in mu nuditi kontrolo uspeha.

Predvsem pa se moramo sami rešiti v članku opisanih strahov in izgovorov.

Pravilno delegirana naloga je polovica uspeha, naslednja polovica do 100% uspeha je spremljanje zaposlenega in njegovega napredovanja pri izpolnjevanju naloge.

### Priporočljiva so kratka in enostavna orodja za oceno uspešnosti:

- tedenska elektronska pošta,
- kratki "feedback" razgovori,
- obvestila na oglasni deski ipd.

Seveda se, kljub upoštevanju nasvetov in "pravil" v praksi rado zalomi. Na žalost večina vodij delegiranja ne obvlada. Zakaj tako neradi predajamo delo iz svojih ramen drugim, tudi kadar naše delo to od nas zahteva? Morda bodo naslednji primeri izgovorov pomagali, da na omenjeni problem pogledate v luči časa, ki vam ga jemljejo. Ti izgovori predstavljajo tudi največje težave in ovire za učinkovito delegiranje. V nadaljevanju opisujemo 5 najpogostejših.

**Ni problema, to lahko naredim tudi sam.** Gre za tako imenovani "Martin Krpan kompleks" – občutek, da vse zmorete sami. Ta občutek običajno izvira iz potrebe, da se počutite nepogrešljivi in ne želite pomoči drugih. Ker veliko ljudi povečuje svojo vlogo in pomembnost, pogosto ne znajo spustiti iz rok tistega, kar počnejo. Vendar bi se morali vprašati: "Ali ne bi bila moja pomembnost še večja, ko bi svoj čas posvetil nalogam, ki jih drugi ne morejo opraviti?"

**Hitreje bo, če to naredim sam.** Včasih delo ljudi tako prevzame, da raje vse naredijo sami, kot pa da bi si vzeli čas

in delo predali nekemu drugemu, saj bi to pomenilo tudi razložiti nalogo osebi in še dodatno spremljati učinkovitost le – te. Zato vodje običajno ne razumejo, da je pametneje investirati čas, da bi ga lahko prihranili. Povedano drugače – če vložimo nekaj časa v razmišljanje, kaj lahko delegiramo, poiščemo nekoga, ki nam bo pri tem pomagal ter izbrano osebo vodimo skozi proces, nam to kasneje prihrani ogromno časa.

**Drugi tega ne znajo/zmorejo.** Do tega izgovora pride, ker ne zaupate, ali premalo zaupate, drugim. Strinjamo se z vami, zaupanje je dobro, kontrola še boljše. Vendar trdimo, da je nezaupanje včasih upravičeno, še pogosteje pa ni. Nekaj časa, ki ga posvetite usposabljanju drugih, se vam bo še kako obrestovalo. Prihranili boste čas, izboljšali sposobnosti svojih članov v timu in s tem povečali njihovo samozavest, hkrati pa dobili tudi njihovo spoštovanje. Druga plat te situacije je odgovor na vprašanje: "Ali imate v svojem timu prave ljudi?" Če je odgovor da, potem nujno delegirajte naloge nanje. Če pa okrog sebe zares nimate pravih oseb, je bolje, da situacijo rešite sami, saj se znajo v nasprotnem primeru vaše težave povečati.

**To rad počnem.** Včasih neko delo tako radi opravljate sami, da ga ne želite predati drugim. Tudi takrat ne, ko je čas, da se premaknete k drugemu opravilu, ki je pomembnejše in bolj zahtevno. Nevarnost, ki preti na osnovi takšnega početja je, da ne razvijate svojih sposobnosti. To pa je ključ do napredovanja.

Namesto, da bi se posvetili dobro plačanemu in pomembnemu delu, se ukvarjate z delom, ki ni vaša prioriteta in bi ga lahko opravil kdo drug. Mislite, da v organizaciji ni nikogar drugega, ki bi ga to delo prav tako veselilo in bi mu popestrili delovno mesto, sami pa bi pridobili dragocen čas za druge prioritete naloge?

**Dela ne želim prelagati na druge.** Zapomnite si, vi ste vodja in ne prijatelj zaposlenih. Takšna napaka v razmišljanju se pogosto pojavi pri novih vodilnih in vodilnih, ki imajo "preveliko srce". Dejstvo je, da zaposleni morajo delati in biti ves čas pod pritiskom ciljev, da pridobijo in ohranijo delovno kondicijo, s pomočjo katere se bodo lažje prilagajali spremembam v notranjem in zunanem okolju organizacije. Delegiranje ne razumite kot prelaganje neprijetnega dela na nekoga drugega in se počutite krivega; predajte tiste naloge, ki so za vas rutina, za nekoga drugega v organizaciji pa predstavljajo pravi izziv in bi mu omogočile, da bi se razvijal na delovnem mestu.

Se tudi vi soočate s podobnimi izzivi? V naslednji številki e-revije Vodenje in Prodaja vam bomo podali nekaj praktičnih nasvetov za reševanje le - teh.

# NA KRATKO

Sodelavec se včasih odloči za alternativni način reševanja nalog in ne upošteva ponujenih namigov. V kolikor takšna "inovacija" povzroča težave sodelavcem, vam, vašemu podjetju in posledično tudi vašim strankam, so v članku zapisane nekatere rešitve v premislek.

## ZAKAJ ZAPOSLENI NE NAREDIJO, KAR SE OD NJIH PRIČAKUJE?

### ...in kaj ukreniti v zvezi s tem

#### Zaposleni mislijo, da je njihov način boljši - 4.del

To bo trajalo večno, poznam bližnjico...

V prejšnjem delu smo obdelali "zaposleni so nagrajeni za neopravljeno delo". V tokratni številki pa se posvečamo edinstvenemu izzivu. Zakaj? Ker vsako podjetje od svojih zaposlenih pričakuje, da so pri delu samoiniciativni, iznajdljivi in kreativni. Kaj pa v primeru, ko ta samoiniciativnost zaide iz poti, ki je načrtovana v strategiji firme, a zaposleni vendarle izpolni zastavljeni cilj?

Sodelavcu ne morete očitati, da ne opravlja svojega dela, ker dosega cilje. A problem je v tem, da ne dela tega, kar se od njega pričakuje in kratkoročno sicer dosega cilja, dolgoročno pa lahko celo škoduje podjetju.

Zato je poudarek na njihovem načinu, ne vašem. Sodelavci sicer menijo, da bo vaš način deloval, a vendar mislijo, da je njihov način boljši. V tej situaciji sodelavec lahko reče: "Vedno sem delal na drugačen način.", ali: "Pa kaj moramo res vse delati po vaše?", ali pa: "Mislim, da je ta način izguba časa." Pripravili smo kar nekaj trenutkov, v katerih se pojavi v naslovu omenjeni izziv. Pa si jih pogledajmo in ugotovimo, ali se tudi vam dogajajo takšni trenutki in situacije.

**Vodja:** Prosim, preverite s sodelavci vsako ključno točko v vašem načrtu in pridobite soglasje, preden nadaljujete.  
**Sodelavec:** Vem točno, kaj želijo. Lahko prihranim čas s tem, da načrt dokončam in soglasje pridobim na koncu.

**Vodja:** Prosim, izpolnite zapiske o razgovorih s strankami takoj po vsakem klicu, dokler so še informacije sveže.  
**Sodelavec:** Zame je bolj primerno, če jih izpolnim ob koncu dneva. Ko imam dovolj časa.

**Vodja:** Prosim, uporabite varnostne napotke, ko stroj obratuje.  
**Sodelavec:** Sem previden in brez varnostnih napotkov delam hitreje.

**Vodja:** Prosim, dajte vsak dan kakšno spodbudo delavcem, ko spremljate njihove dosežke.

**Sodelavec:** Mislim, da jim je bolj všeč, da jim vsakih 6 mesecev pošljem nekaj v stilu "tako se dela."

**Vodja:** Ne bi smeli objaviti teh oglasov med dopusti. Niste vedeli, da je odziv na oglase za zaposlitev v času dopusta zelo nizek?

**Sodelavec:** Sem mislil, da je to dober čas, saj imajo ljudje veliko časa, da berejo časopise.

**Vodja:** Povedali ste mi, da je vaš računovodja slab delavec. Zakaj ste mu pa dali povišico?

**Sodelavec:** Menim, da bi ga motiviralo, da bi opravljal svoje delo bolje.

**Vodja:** Ne moremo dobiti plačila od te stranke. Zakaj ste izpolnili njegovo naročilo brez avansa?

**Sodelavec:** Rekel je, da nujno potrebuje in sem mislil, da če pokažemo nekaj zaupanja, se bo počutil dolžnega plačati.

**Vodja:** Stranka se jezi, ker ste ji rekli, da imamo artikel na zalogi, ki ga ni. Sem vam rekel, da vedno preverite zalogo, preden dajete strankam obljube.

**Sodelavec:** Nisem si mislil, da je potrebno. Po navadi pogledam inventurni list in menim, da je posodobljen.

**Vodja:** Vodja sestanka se je pritoževal, ker ste kavni servis prepozno uredili, kar je podaljšalo odmor in s tem pokvarilo urnik sestanka.

**Sodelavec:** Po navadi ga uredim kasneje, da ne motim sestanka.

**Vodja:** Danes smo spet morali eno serijo odstraniti, ker ni ustrezala zahtevam. Ali ste stehali vsako sestavino, preden ste jih zmešali?

**Sodelavec:** Ne. Sem mislil, da imam dovolj dober občutek za določanje potrebne količine. Ne nazadnje delam to že pet let.

# Večini menedžerjev so inovativni in samostojni sodelavci zelo všeč, dokler vse deluje.

Te primere lahko razumemo kot enostavno upiranje spremembam oziroma navodilom, a v resnici to niso. Sodelavci uporabljajo logično razmišljanje z njihovega stališča. Morda mislijo, da bo vaš način deloval, a vendar so prepričani, da je njihov način boljši. Ko sodelavci menijo, da je njihov način boljši; zakaj bi potem delali po vaše?

## IZZIV

Ponovno, to se ne nanaša na situacije, kjer je način zaposlenega boljši kot vaš. Če to drži, potem naj zaposleni dela po svoje, ne po vaše. Ta situacija se nanaša na zaposlene, ki imajo napačne informacije o tem, kako uspešen je njihov način v primerjavi z vašim.

*Ali ste vedeli, da je občasna težava pri prodaji zdravil zdravnikom ta, da nočejo preizkusiti novih zdravil, ker so "običajna" (ki so jih predpisovali zadnjih pet let) do zdaj čisto korektno delovala? V tem primeru je nekemu spodletelo prepričati zdravnika, da je novo zdravilo boljše od starega.*

Kaj pa vodenje sodelavcev? Kako pogosto se na sestankih vodstva pogovarjamo o tem, kako problematični so sodelavci, ki jim je vedno znova treba povedati, kaj naj naredijo. Na drugi strani pa se sliši, da so problematični sodelavci tisti, ki ne delajo to, kar jim naročiš, ampak delajo po svoje. Zanimivo, kajne?

Običajno takšnim menedžerjem svetujejo, da zamenjajo zaposlene. Na žalost to ni rešitev. Menedžerji ne dojamejo, da sodelavci, ki se ne držijo navodil, razmišljajo samostojno in so v resnici kreativni in inovativni. Kadar sodelavci menijo, da je njihov način boljši in delajo na tem, kar menijo, da je najboljše za podjetje oziroma organizacijo.

Večini menedžerjev so inovativni oz. samostojni sodelavci zelo všeč - dokler vse deluje. Ko pa ne uspeva več, je menedžerjeva obramba: "Zakaj pa imamo delovna navodila in standarde." Ko se sodelavec odloči za alternativni način od tistega, ki ste mu ga ponudili vi in dela "narobe", ker misli, da je njegov način boljši, je sicer inovativen, a gre za slabo inovacijo. Slaba inovacija povzroča težave sodelavcem, vam, vašemu podjetju in posledično tudi vašim strankam.

## Možne rešitve

**1. Sprejmite, da je razmišljati in delati drugače - inovacija. Je pa potrebno ločiti dobro inovacijo od slabe.** Dobra inovacija bi bila, da zaposleni mislijo in se trudijo na več različnih načinov izboljšati delo. Slaba inovacija bi bila, ko zaposleni mislijo ali delajo stvari, za katere mislijo, da bodo delovale. Z drugimi besedami, ko bi vedeli, kar veste vi, bi naredili po vaše.

**2. Preden se delo začne, ugotovite, ali ta problem obstaja v kakšni situaciji.** Ko planirate projekt ali dodeljujete naloge, vprašajte zaposlene za njihove ideje in mnenja o tem, kako naj se naredi. Če mislijo, da je njihov način boljši, bo večina zaposlenih to povedala, brez da jih vprašate. Ko ste v dvomih, da bi se to lahko zgodilo in ne želite tvegati, vprašajte: "Ali obstaja kakšen razlog ali način, da bi naredili projekt drugače, kot smo se dogovorili?" Morate razkriti in razrešiti razloge oziroma možnosti, preden se delo prične, da preprečite slabo opravljeno delo. Ne čakajte, da se bo problem pojavil.

**3. Vi, kot menedžer, ste odgovorni, da prepričljivo predstavite informacije, da je vaš način boljši od sodelavčevega.** Povedati ni dovolj. Potrudite se in jim "prodajte" vaš način, bodite resnično prepričljivi. Kolikor bolj pomembna je zadeva, toliko več truda in časa vložite v pripravo vašega "prodajnega" nastopa. Učinkovit način je, da razložite do podrobnosti odnos med razlogi in učinki, med načrtovanimi aktivnostmi in pričakovanimi rezultati. Potem primerjajte razliko v aktivnostih in/ali rezultatih med vašim in morebitnim njihovim načinom. Tak način skoraj vedno obrodi sadove.

**4. Ne delajte napake in pustite nekoga delati narobe, da dokazete, da imate prav.** Hitro vas lahko zapelje ideja, da se ljudje učimo z negativno izkušnjo. Učenje z izkušnjo pomeni, da bodo ljudje delali narobe, dokler ne ugotovijo, da obstaja boljši način. Ampak ogromno ljudi naredi ogromno stvari narobe, preden naredijo prav. Nekateri ponavljajo iste napake in nekateri obupajo, ker ne (z)morejo narediti prav. Nekaj resnice je v tem, da se ljudje učimo iz napak, a še bolj resnično je to, da se ljudje učimo iz uspehov. Kot razumljiva bitja smo se sposobni učiti iz izkušenj drugih ljudi. Na ta način se lahko izognemo napakam, za katere so drugi mislili, da je dober način in tako občutimo manj posledic. Delati stvari narobe pomeni dodatno porabo časa, materiala, strank in včasih lahko koga celo poškoduje. Bolje je za vas in za sodelavce, da naredijo po vaše.

**5. Za sodelavca je dobro, če razume, da dela po vaše zato, ker je boljše in ne zato, ker ste vi šef.** Imel bo boljši pregled nad procesom in se bo bolj trudil delati prav. Če vsi vaši napori prepričevanja spodletijo, še nazadnje vprašajte: "Ali je kakšen način, da vas prepričam, da je moj način boljši od vašega?" Če je odgovor NE, jim povejte, da je pogovor končan in da se mora narediti po vaše.

Sedaj ste spoznali že četrtega od petih razlogov, zakaj zaposleni naredijo tega, kar se od njih pričakuje in kako ukrepati v zvezi s tem. Kaj boste ukrenili, pa je vaša izbira. Osebnostno vam želim, da se odločite in poskusite ... Lahko samo pridobite.

## ČAS JE, DA TUDI VI ZAPIŠETE SVOJO STRATEGIJO

### 3. del

## Načrtovanje novih dejavnosti, krčenje starih dejavnosti

Načrti podjetja za njegove obstoječe dejavnosti omogočajo načrtovanje celotne prodaje in tudi dobička. Pogosto se zgodi, da sta manjša od tistega, kar želi vodstvo podjetja.

Če obstaja razkorak med bodočo želeno in načrtovano prodajo, bo poslovodstvo podjetja moralo razviti ali pridobiti novo dejavnost, da zapolni nastalo vrzel. To vrzel v strateškem načrtovanju lahko zapolnimo na tri načine:

1. Podjetje opredeli priložnosti za doseganje nadaljnje rasti s sedanjimi dejavnostmi – priložnosti za intenzivno rast (odkrivanje neizkoriščenih priložnosti na obstoječih trgih, pri obstoječih strankah ali pri potencialnih strankah).

Podjetje najprej ugotovi, kakšne priložnosti obstajajo za izboljšanje poslovanja obstoječih dejavnosti. Na tem mestu nam koristi Ansoffova matrika "mreža širitve izdelka in/ali trga:

Podjetje najprej prouči, ali lahko pridobi večji tržni delež s sedanjimi izdelki na sedanjih trgih (strategija tržnega prodora). Nato prouči, ali lahko najde ali razvije nove trge za svoje sedanje izdelke (strategija razvoja

	Sedanji izdelki	Novi izdelki
Sedanji trgi	<b>Strategija tržnega prodora</b>	<b>Strategija razvoja izdelka</b>
Novi trgi	<b>Strategija razvoja trga</b>	<b>(strategija diverzifikacije)</b>

trga). Nato prouči, ali lahko razvije nove izdelke, ki bi bili potencialno zanimivi za sedanje trge (strategija razvoja izdelka). Kasneje prouči tudi priložnosti za razvoj novih izdelkov za nove trge (strategija diverzifikacije).

2. Podjetje opredeli priložnosti za razvoj ali pridobitev dejavnosti, ki so povezane s sedanjimi dejavnostmi – priložnost za **integrativno rast**.

Pogosto lahko prodajo in posledično dobiček povečamo z integracijo nazaj, naprej ali vodoravno znotraj panoge. Podjetje npr. **lahko prevzame enega ali več svojih dobaviteljev**, da pridobi več nadzora ali ustvari večji dobiček (integracija nazaj). Podjetje lahko **prevzame nekatere trgovce na drobno**, še zlasti če so visoko dobičkonosni (integracija naprej). Podjetje lahko **prevzame enega ali več konkurentov** pod pogojem, da vlada tega ne prepoveduje (vodoravna integracija). Vendar to še ni zagotovilo, da podjetje doseže želeni obseg prodaje. Če nobena od teh strategij ni možna, lahko podjetje premisli o **strategiji diverzifikacije**.

3. Podjetje opredeli priložnosti za dodajanje privlačnih dejavnosti, ki niso povezane s sedanjimi dejavnostmi – priložnost za rast na podlagi **diverzifikacije**.

Rast z diverzifikacijo je smiselna, ko obstajajo dobre priložnosti zunaj sedanjih dejavnosti. Dobra priložnost je tista, ko gre za panogo, ki je visoko privlačna in ima podjetje spet prednosti, da lahko uspe. Mogoče so tri vrste diverzifikacije: (1) podjetje lahko poišče nove izdelke, ki imajo tehnološke ali trženjske sinergije z obstoječimi skupinami izdelkov, pa čeprav lahko novi izdelki privlačijo drugo skupino kupcev (t.i. koncentrična diverzifikacija); (2) podjetje lahko poišče nove izdelke, ki niso tehnološko povezani s sedanjo skupino izdelkov (t.i. vodoravna diverzifikacija); (3) podjetje lahko poišče nove dejavnosti, ki niso povezane s sedanjo tehnologijo, izdelki ali trgi (t.i. konglomeratne diverzifikacije).

Krčenje starejših dejavnosti: Podjetjeamorajo ne le razvijati nove dejavnosti, temveč tudi oklestiti ali opustiti izčrpane dejavnosti, da sprostijo potrebne vire in znižajo stroške. Menedžerji se morajo osredotočiti na priložnosti za rast, ne pa zapravljati energije in virov z reševanjem šibkih dejavnosti.



### BMC nasvet pri načrtovanju novih in opuščanju starih dejavnosti:

že v prejšnjih dveh delih smo posredovali kar nekaj nasvetov. Ponovno bi predlagali, da se resnično usmerite na tiste produkte v portfelju, ki imajo potencial za močno kravo in na tiste stranke, kjer imate nizko stopnjo izkoriščenosti prodajnega potenciala (po domače, kjer drugi prodajo več, kot vi; kljub temu, da veste, da imate boljše produkte in boljši servis).

Prav tako se fokusirajte na dejavnosti, ki vam omogočajo nadgradnjo obstoječih dejavnosti (izogibanje večjim investicijam na nov področje, na katerem niste uveljavljeni ali je konkurenca izredno močna). V vsakem primeru je investicija v razvoj smiselna le takrat, ko vaše podjetje ni prodajnega značaja ampak želite postati "narekovalec trendov" v panogi. Samo vprašajte se, ali želite slediti (kar je bistveno ceneje in bolj "zihher") ali želite narekovati (kar je bolj donosno a tudi bolj zahtevno in tvegano).

### Opredeelitev ciljev

Ko podjetje zaključi z analizami opisanimi zgoraj, lahko nadaljuje s postavljanjem ciljev za načrtovano obdobje. Večina podjetij se osredotoči na splet ciljev, ki zajemajo dobičkonosnost, rast prodaje, izboljšanje tržnega deleža, obvladovanje tveganja, inovacije in ugled. Podjetje postavi te cilje, da bi nato poslovanje potekalo na podlagi ciljev. Pri postavljanju ciljev se moramo držati SMART metode - naj bodo cilji definirani tako, da so:

- S** – specifični
- M** – merljivi
- A** – dosegljivi
- R** – realni
- T** – terminsko določeni.

### Primer pravilno postavljenega cilja:

Urediti področje poprodaje (servis) z vidika procesov in vodenja do konca leta 2010 in sicer na raven 70 odstotkov obravnavanih strank v enem kvartalu.

### *Cilji kažejo, kaj želi podjetje doseči, strategija pa je načrt igre, kako do tja priti.*

### BMC nasvet pri postavljanju ciljev:

Nerealno visoki cilji "ubijajo" motivacijo, prenizki cilji pa spodbujajo "cono udobja". Posvetite se oceni neizkoriščenih potencialov in realno nastavite cilje v primerjavi s preteklim letom. Če boste svojim sodelavcem sporočili, da boste prodali 15 odstotkov več, kot v letu 2009, se bo vsakdo vprašal - kako? Pojasnite skozi neizkoriščene priložnosti pri obstoječih strankah, pri neobdelanih strankah, novih trgih, novih produktih in podobno. Zavedajte se, da sodelavcev ni strah visoko zastavljenih ciljev; bolj jih je strah nerealno visoko zastavljenih ciljev.

### Izdelava strateške mape

Kot povzetek vseh zgoraj opisanih modelov in aktivnosti, smo sedaj zreli, da pripravimo strateško mapo, v kateri strnemo vse dosedanje analize.

## Kako izgleda strateška mapa

Uresničevanje zastavljene vizije		
	Kaj smo si zastavili?	Kako bomo to naredili?
<b>Finančno-poslovna uspešnost</b> Finančno podpiranje poslanstva za doseganje zastavljenih ciljev		
<b>Usmerjenost na stranke</b> Kako nas morajo videti stranke, da jim bomo ustregli in uresničili vizijo?	Obdržati stalne stranke	Letna srečanja s stalnimi poslovnimi partnerji
<b>Urejenost notranjih procesov</b> Katere procese moramo obvladati, da lahko izpolnimo pričakovanja naših strank?		
<b>Kadrovska perspektiva</b> Kako bomo zagotovili naš obstoj in trajno rast?	Razvoj in izobraževanje kadrov	Vsako leto se menedžerji izobražujejo 5 dni, prodajno osebje 6 dni  Ocenjevanje strokovnega znanja zaposlenih 1x letno

### BMC nasvet pri pripravi strateške mape:

Vzemite si čas in postavite vse ključne aktivnosti v "predalčke" ter za vsak predalček dogovorite odgovorno osebo. Samo tako boste povezali strategijo z ljudmi in zagotovili, da ne bo ostalo pri lepih željah.

### Implementacija strategije

**Implementacija in komuniciranje strategije** je pogosto najzahtevnejša naloga pri celotnem procesu pripravljanja strategije. Za uresničevanje strategije je potrebno pridobiti vse zaposlene in njihovo pripravljenost, da se bodo za postavljene strateške cilje potrudili po svojih najboljših močeh. Naloga vodstva je, da uspešno nastopi pred svojimi zaposlenimi in jim pravočasno posreduje vse potrebne informacije, ki jim omogočajo uspešno opravljanje dela. Zaposleni se morajo poenotiti z vizijo in videti v uresničevanju le-te izziv, predvsem pa slediti zgledu vodilnih in se aktivno vključevati v razvoj dogajanja na posameznih oddelkih in na ravni celotnega podjetja.

Po pripravljeni in potrjeni strategiji s strani vodstva priporočamo organizacijo srečanja z vsemi zaposlenimi, kjer se predstavi vizijo, poslanstvo, vrednote podjetja, opredeli cilje za obdobje postavljene strategije (npr. 5 let) ter vse aktivnosti, ki bodo vodile k izpolnjevanju teh ciljev. Seveda morajo imeti besedo tudi zaposleni, ki bodo to strategijo uresničevali. Poslušajte jih, pojasnjajte in utemeljajte, da bodo imeli čim boljše predstavo, kaj bodo v prihodnje delali.

Tako, kot vidite postaviti strategijo ni mačji kašelj, vendar se na dolgi rok izplača investirati čas v njeno pripravo. Zavedajte se, da podjetja, ki nimajo jasne strategije in ki poskušajo biti dobra na vseh strateških razsežnostih, ravnajo najslabše. Ne bodite eno izmed teh podjetij. Se-



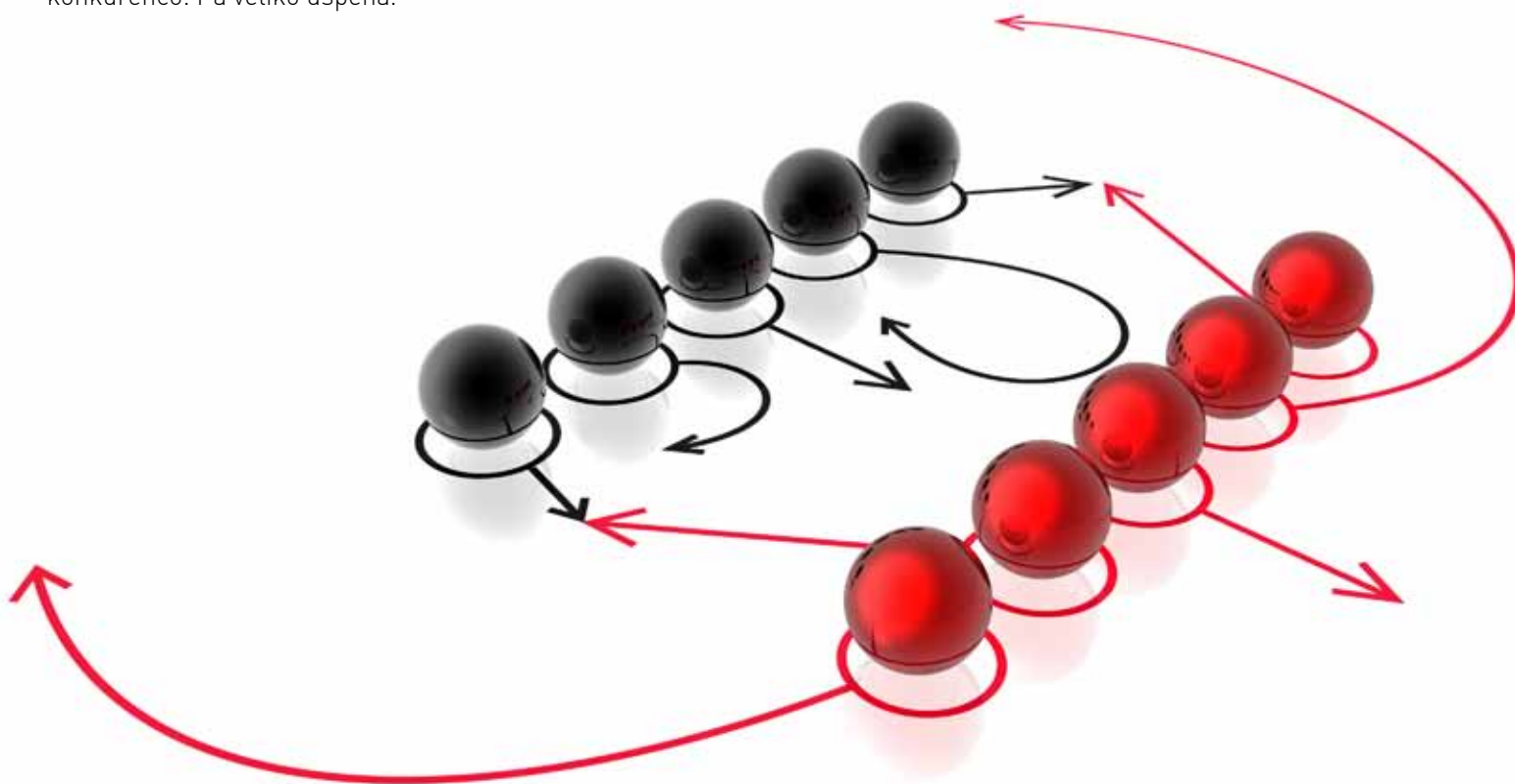
**BMC nasvet pri implementaciji strategije:**

Verjeli ali ne, več kot 60 odstotkov vseh strategij propade prav zaradi tega, ker ostanejo samo v glavah vodilnih sodelavcev. Zaposleni pogosto dobijo le košček informacij, nimajo celotne slike in pogosto sploh ne vedo smiselnosti določenih aktivnosti, ki jih počnejo ob svojih standardnih nalogah. Potrudite se in predstavite strategijo vsem sodelavcem. Pogovarjajte se o njej, porazdelite jo med vse ljudi, da bodo vsi videli enotno sliko in se tudi trudili vse leto, da to uresničijo. Pokažite jim, kaj imajo od tega in sledili vam bodo, ne glede, kako zahtevne bodo okoliščine tekom leta. Ko imajo ljudje enkrat cilj jasno pred očmi, ne vidijo toliko ovir.

daj, ob pričetku leta je čas, da si postavite jasne smernice, kam želite v kratko- in dolgoročni prihodnosti priti. In ko jih enkrat imate, se posvetite predstavitvi in implementaciji. Naj se vidi, kako napredujete. Veselite se uspehov in se učite na napakah. In če ugotovite, da določen način ne deluje, poiščite novega. In če ta ne deluje, poiščite novega ... Vedno namreč obstaja še boljši način. Priprava strategije je že eden od teh, ki vam lahko pomaga, da premagate konkurenco. Pa veliko uspeha.

*Veselite se uspehov in se učite na napakah.*

*In če ugotovite, da določen način ne deluje, poiščite novega.*





## NA KRATKO

Kako bi zvenelo pismo, v katerem bi zaposleni svojemu vodji razkrili vse kar ne ve ali vidi pa si enostavno noče priznati?

### PISMO ZAPOSLENIH LEADERJU

*“Včasih bedim sredi noči in razmišljam, zakaj me moj vodja prejšnji dan ni pozdravil na hodniku oziroma me ni niti opazil.”*

G. Sodelavec

Dragi g. Lader,

Eden glavnih razlogov zakaj odhajamo iz podjetja, je zato, ker kot menedžer niste zadovoljevali naših potreb. Torej, smo odšli zaradi vas. Res je, prav vi imate več vpliva na naše zadovoljstvo na delovnem mestu kot karkoli ali kdorkoli drug.

Klima v našem delovnem prostoru je lahko pozitivna in motivirajoča ali pa negativna in demotivirajoča – odvisno je predvsem od tega, kakšen primer dajete vi kot leader. Zgled vodje, kot del modela VIZ, je najpomembnejši faktor, ki lahko pozitivno vpliva na še tako negativne vzorce in izkušnje, ki smo jih prevzeli iz prejšnjih delovnih razmerji.

In kako si lahko zaslužite naše zaupanje in zaščitite vaše najbolj pomembno menedžersko orodje?

**1. Držite se svojih obljub.** Ne obljublajte stvari samo zato, da bi se počutili dobro. Veliko bolj smo zainteresirani za to, da se lahko zanesemo na vas in na to, kar obljubite.

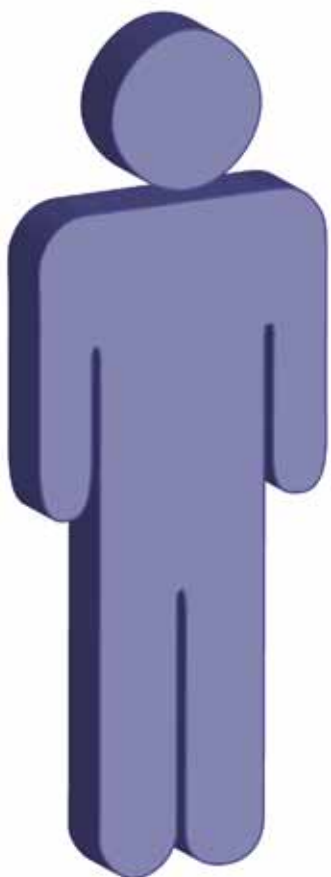
**2. Povejte, kar mislite, da je pomembno.** Sami ne znamo brati vaših misli, niti ne vemo, kako se počutite v dani situaciji. Če boste pustili, da ugibamo, bomo lahko uganili narobe.

**3. Bodite pošteni do vseh.** Včasih ste postavljeni pred težke odločitve, ki vplivajo na več ljudi okoli vas. Tudi, ko gre za odpuščanje, je vse, kar od vas pričakujemo, poštenost.

Zelo pogosta težava, ki pripelje do zapuščanja delovnega mesta je tudi to, da enostavno ne vemo, kam smo usmerjeni, kakšna je vaša in naša vizija. Mogoče se vam ne zdi tako, vendar velikokrat nas s sten opozarjajo vizije in misije, ki se ne skladajo s tem, kar nam govorite vi. Zagotovo obstaja način, kako preprečiti našo zmedo.

Začnite deliti vašo vizijo z nami in nam jasno povejte, kaj od nas pričakujete. Korporacijska vizija za nas ni dovolj. Redno nas obveščajte o tem, kako nam gre. Povratne informacije z vaše strani so edine, ki nas

# Vse, kar naredite, šteje! Torej, naj šteje!



lahko peljejo na pravo pot, v smislu posameznika in ekipe. Pokažite, da vam ni vseeno. Biti cenjen s strani našega vodje je za vsakega velika motivacija.

Poleg vsega tega pa obstaja tudi nekaj resnic o leadershipu, ki jih morate vedeti in se jih zavedati:

**Prvič, vse, kar delate, opazujemo.** Tudi kadar mislite, da nismo pozorni, smo. Čas, ko ne vodite, ne obstaja. Mogoče mislite, da ne vodite, kadar niste pozorni na določene stvari. Ampak se motite! Če zamujate na sestanek, s svojim vodenjem kažete, da tima ne cenite. Če izgubite svojo Čhladnost« in se vznemirite že zaradi malenkosti, se lahko sprašujemo, kako bi šele reagirali, če bi šlo za kakšno veliko stvar. To je dejstvo. Vedno vodite. **Nikoli ne morete "ne voditi".**

**Drugič, vse, kar naredite, šteje.** Včasih mogoče želite deliti kakšno sočno govorico z drugimi in se umakniti iz vaše vloge vodje. Ne delajte norca iz sebe. Za vodenje ni "time outov". Vse je pomembno! To je podobno, kot da bi bili na dieti in bi ves dan jedli solato. Potem pa bi prišli domov in bi se nagradili z dvema kosoma gibanice, ker ste bili tako dobri. Ko bi pojedli zadnji grižljaj, bi se skušali prepričati, da ta gibanica ne šteje, da ni pomembna. Nato bi se stehali ... Očitno res ni bila pomembna! Podobno je pri vodenju. Tudi če ste bili "profesionalci" ves dan, ne mislite, da tisto, kar ste rekli zunaj pisarne, ne šteje. Šteje!

**Tretjič, od vas nekaj pričakujemo.** Če vam zaupajo, da ste veliki vodja, in če vi hočete, da vam zaupamo tudi mi, so tukaj tri stvari, ki jih od vas pričakujemo:

- Zaposlujte dobre ljudi. Želimo člane tima, ki imajo željo, da so v timu, sposobnosti za opravljanje dela in vrednote, ki se skladajo z našimi skupnimi vrednotami. Ena izmed najpomembnejših stvari, ki

jih morate narediti, je, da najdete in zaposlite prave ljudi. Vzemite si čas. Vključite nas zaposlene v proces in pripeljite ljudi, ki nam bodo pomagali, da bomo uspešni. Poglejmo dejstva! Lahko ste najboljši menedžer na svetu, ampak če imate v timu ljudi, ki niso sposobni, ne bomo uspešni. Vsi si želimo biti obkroženi s sposobnimi ljudmi, ki imajo znanje, da prispevajo k skupnemu uspehu. Ne pustite nas na cedilu s tem, da boste zaposlili človeka samo zato, da boste zapolnili prazno mesto. Če to naredite, bo to pomenilo več dela za vse nas!

- Odpustite ljudi v timu, ki ne prispevajo k uresničevanju naših ciljev. Vemo, da odpuščanje ni lahko. Srečni smo, da nimamo te odgovornosti. Ampak ozrite se naokoli. Nekaj ljudi v timu nas ubija! Pravzaprav so bolj pogubni za naš uspeh kot katerikoli naš konkurent. Videli smo, da ste ignorirali problem, delali naokoli in se o njem šalili. Zaposlene ste trenirali in naredili vse, kar ste lahko. Zdi se, da ste porabili več časa, da ste za njimi "počistili", kot pa da ste prepoznali naše dosežke. Razumite to! Zanesemo se na vas, da boste ustvarili za nas najboljše okolje, da bomo lahko uspešni. To vključuje tudi spopadanje s problematičnimi zaposlenimi. Bodite pošteni, ampak pustite jih, da gredo delat drugam. Če bomo imeli srečo, bodo našli delo pri katerem od naših konkurentov.
- Obravnavajte nas spoštljivo. Naša največja potreba je, da nas razumete in obravnavate spoštljivo ter dostojanstveno.
- Pohvalite nas. Vsakdo potrebuje pohvalo. Želimo si, da nas pohvalite in nagradite, ko si to zaslužimo. Staro zlato pravilo naj bo vaše pravilo številka ena.
- Obravnavajte nas, kot bi vi želeli biti obravnavani, če bi bili na našem delovnem mestu. Seveda bi bilo vaše plačilo večje kot naše. Gledano v celoti, vi nas potrebujete prav toliko, kot mi vas ... včasih celo bolj.

Obravnavajte nas spoštljivo in dostojanstveno. In prosimo ... bodite pozorni na naše potrebe. Vodenje, ki ga izvajate, in odločitve, ki jih sprejemate, prispevajo k našemu uspehu več kot vsi drugi dejavniki, tudi če jih združimo. **Vse, kar naredite, šteje! Torej, naj šteje!**

Prيرهeno po David Cottrell: Listen up, Leader!  
(Pay attention, improve and guide)



# TOP 100 test®

## Kaj TOP 100 test® je?

TOP 100 TEST je **prvi ocenjevalno izobraževalni test** za vodje v Sloveniji.

Kandidata postavi v **100 različnih vodstvenih situacij** in ugotavlja kako jih le - ta razume in kako se v njih znajde.

Reševanje testa zahteva le 45 minut, kandidatu pa prinese **generalno poročilo in osebnega vodiča za izboljšanje vodstvenih veščin**, ki zajema nazoren opis veščin in načina razmišljanja, ki predstavljajo za kandidata prednosti. Izpostavi pa tudi tista področja, kjer ima kandidat največ možnosti za izboljšanje in izkoriščanje svojega potenciala.

## Kakšne koristi vam TOP 100 test® prinaša?

- poleg **ocene razvitosti posameznikovega potenciala** test s **konkretnimi navodili** tudi **usmerja**,
- rezultati testa nazorno **pokažejo tiste veščine in načine razmišljanja kandidata**, ki so njegova **prednost** in naj bi jih v prihodnje še večkrat uporabljal,
- kandidat izve, za katera področja so zanj **priporočljiva dodatna znanja**,
- na podlagi dobljenih komentarjev, priporočil in **praktičnega priročnika se kandidat samoizobražuje** in tako postane še boljši pri svojem delu,
- ponuja **celovit vpogled v profil ekipe** (za vodje in kadrovske službe).
- predstavlja **orodje za spemljanje razvoja potenciala zaposlenih**

Za več informacij pokličite Nino (031 713 586) ali ji pišite (nina.valiser@bmcint.si).

## KAJ BOMO IZ PREJŠNJEGA LETA PRENESLI V NOVO

Novo leto je leto novih začetkov, novih taktik in strategij. Vendar pa se vse te nadaljnje strategije gradijo na podlagi izkušenj iz preteklega leta, uspehov, poslovnih rezultatov in doseženih ciljev. Dobro prakso prejšnjega leta prenesemo v novo in jo nadgradimo. Torej, kaj lahko kot vodje naredimo, da bo 2010 zares uspešno?



Kot vodje moramo za začetek poskrbeti za svoje sodelavce in v ekipi ustvariti sproščeno, a delovno vzdušje. V 30. številki smo pisali o **zavzetosti zaposlenih**, ki je, če si priznamo ali ne, v veliki meri odvisna prav od vodij. Vodje morajo znati "prodati" ekipi svojo vizijo, cilje in poslanstvo, pri tem pa jih morajo znati še spodbujati in motivirati. Vsakdo si želi zavzete zaposlene, ki imajo veselje do dela, so polni energije, podajajo nove predloge, so kreativni in se čutijo povezane s celotnim podjetjem.

Kaj pa se dogaja, ko zaposleni kar naenkrat pogosto izostaja iz dela, je živčen, manj učinkovit, zmeden in dela napake, ki zanj niso tipične? V 26. številki smo spregovorili o vedno bolj pogosto uporabljenem stavku "**Bom pa vzel bolniško!**". Tako kot skrbimo za svoje računalnike, bi morali skrbeti tudi za svoje zaposlene. Bodimo pozorni na take znake, ki so vam lahko v opozorilo, da je naš zaposleni pod prevelikim pritiskom in je blizu tega, da pregori. Kaj lahko vodje v tem primeru naredimo, da preprečimo preveliko stopnjo absentizma v naših delovnih sredinah? Naša naloga je, da si priznamo, da je stres na delovnem mestu glavni krivec za beg ljudi v mirnejše zavetje doma. Ko opazimo, da se naš zaposleni vede drugače kot običajno, ga vprašajmo: "Ali se mi zdi, da se s tabo nekaj dogaja?«. In potem bodimo dobro poslušalci.

Da pa nam bodo sodelavci zaupali svoje težave in pristopili k nam, ko bo nastopil problem, je pomembno, da v svoji ekipi poskrbimo za prijetno delovno okolje. V 27. številki smo pisali o **čustveni inteligenci** na delovnem mestu, ki postaja vedno bolj izrazita konkurenčna prednost, medtem ko so strokovna znanja že samo po sebi umevna. Vodilni bodo prisiljeni razumeti in sprejeti novo vlogo - razumeti zaposlene kot celovita bitja, ki se racionalno in čustveno odzivajo na delovne okoliščine. Le tako bomo sposobni oblikovati delovno okolje, ki bo generiralo visoko stopnjo zaupanja v medsebojnih odnosih.

Posvečanje sodelavcem in spreminjane okolja v bolj čustveno obarvano vodenje pa bo marsikateremu vodji vzelo še nekaj dodatnega časa, zato je pomembno, da se zna vodja organizirati in poleg tega organizirati tudi svoje sodelavce. V 28. številki smo pod vprašaj postavili **organiziranost vodij**. Učinkoviti so namreč lahko le vodje, ki obvladajo dve poglavitni lastnosti - znajo organizirati sami sebe in organizirati druge ljudi. Vodja, ki delegiranja ne obvlada, se znajde v položaju, ko ima preprosto preveč dela in počasi potone. 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 svojimi pomanjkljivim čutom za organizacijo neusahljivi vir njihove razdvojenosti. Ne smemo pozabiti, da vodje najprej vodimo z zgledom!

Svojim sodelavcem pa moramo biti za vzgled tudi pri komunikaciji s strankami. Prvi pogoj za dobre odnose med strankami je poslovna profesionalnost. Za ustvarjanje in ohranjanje posebnih odnosov potrebujemo znanje in spretnosti, ki presegajo strokovnost. V 29. številki smo temu namenili kolumno na temo **umetnost inteligentnega komuniciranja**. To je sposobnost, da s svojim vedenjem in nastopom druge navdušujemo, jih pridobivamo za svoje zamisli in jih pozitivno spodbujamo. Znati komunicirati tako, da se ljudje v naši družbi dobro počutijo, je umetnost, ki jo obvladajo le redki. Zato ne pozabimo na temeljno načelo inteligentnega sporazumevanja - kar dajemo, se nam vrača!

## 23

### NAČRTOVANJE PRODAJE

I Bojan Kranjc

Kako managerji na področju prodaje vedo, da so dobro delali? Uspeh je možno izmeriti, če imamo na voljo konkretne cilje. Le ti dajejo odgovor na vprašanje: "Kam gremo?" Načrtovanje prodaje je proces postavljanja prodajnih ciljev in definiranja ustreznih poti in aktivnosti, da bi zastavljene cilje uspešno dosegli.

## 26

### UVAJANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG

I Polona Dvoršak

Uvajanja novega izdelka na trg se je potrebno lotiti na strateški ravni. Najprej je treba izdelek seveda razviti. Pri razvoju izdelka nikakor ne gre brez različnih raziskav. Najbolje je, da že med razvojem v raziskave vključite različne potencialne uporabnike, saj boste od njih pridobili dragocene izkušnje in mnenja, ki vam bodo v pomoč na poti do končnega izdelka.

## 30

### BENCHMARKING – 2.DEL

I Anja Molan

Benchmarking je proces prepoznavanja dobre prakse v okolju in prenašanje in implementiranje le te v procese in produkte lastnega podjetja. Gre za razumevanje in ocenjevanje trenutne pozicije podjetja v povezavi z "najboljšo prakso" in prepoznavanje področji, kjer je možna izboljšava.

## 32

### PRODAJA PO TURŠKO

I Olga Jeras

V tokratni številki smo obiskali turške prodajalce.

## 35

### "KAKO SEM MINI TRENINGE UPORABIL ZA KREPITEV SVOJE PRODAJNE EKIPE IN PRODAJNIH REZULTATOV"

I Branko Žlof

Kaj pripraviti? Ali mi bo uspelo? Kako bodo to sprejeli v prodajni ekipi? Jim bo všeč? Ta in podobna vprašanja so se mi podila po glavi, ko sem se odločil, da bom izvedel prvi mini trening. Potrebno je bilo tudi narediti poročilo mini treninga in ga poslati nadrejenim. "Še to," sem si mislil.



## NA KRATKO

Načrtovanje prodaje spodbuja sistematičen način organiziranja in posledično omogoča boljše prodajne rezultate.

V članku več o tem kako se lotiti samega procesa načrtovanja prodaje.

# NAČRTOVANJE PRODAJE

Če ne veš, kam greš, potem je vsaka pot prava. Ali kot je zapisal že pred skoraj štirimi stoletji španski jezuit Baltazar Gracian: "Razmišljaj vnaprej, danes za jutri in za mnogo dni naprej! Največja previdnost je, če premisliš, kaj prihaja. Na kar si pripravljen, se ne zgodi naključno, in tisti, ki je pripravljen, ni nikoli v stiski. Zato ne smeš odlagati razmišljanja do trenutka, ko nastopi določen dogodek."

Kako managerji na področju prodaje vedo, da so dobro delali? Uspeh je možno izmeriti, če imamo na voljo konkretne cilje. Le ti dajejo odgovor na vprašanje: "Kam gremo?"

Načrtovanje prodaje je proces postavljanja prodajnih ciljev in definiranja ustreznih poti in aktivnosti, da bi zastavljene cilje uspešno dosegli.

## Pomen načrtovanja prodaje

Načrtovanje prodaje je pomembno zaradi vsaj dveh razlogov:

prisiljuje namreč management prodaje v organizaciji, da identificira in oceni prodajne možnosti organizacije na organiziran in sistematičen način.

1. Naj navedemo nekatere primere vprašanj, ki si jih je v zvezi s tem smiselno postaviti:

- Katere marketinške aktivnosti so v preteklosti najbolj vplivale na obseg prodaje?
- Katere aktivnosti konkurentov so najbolj prizadele našo prodajo?
- Kako hitro in zakaj so se pojavile spremembe na trgu?
- Kako hitro je organizacija reagirala na te spremembe?

2. Drugi razlog je naravna posledica prvega. Načrtovanje prodaje običajno omogoči boljše prodajne rezultate, kajti še vedno velja: "Če ne veš kam moraš iti, te tja vodi vsaka pot".

Če je vaš cilj doseči promet v višini 100.000,00 EUR v enem mesecu, je ta cilj še vedno le želja. Treba je namreč jasno vedeti, kako boste uresničili zastavljeni cilj. Poznati morate pot, ki vas bo pripeljala na zeleni cilj. To pomeni, da potrebujete načrt.



## Cilj planiranja je dobiti:

- realno napovedane prihodke,
- sistematično organiziran načrt aktivnosti skupaj z vsemi odgovornimi nosilci,
- pregled prodajnih aktivnosti po prodajnem osebju, regij, izdelkih,
- natančno določene ključne dejavnike uspeha izvedbe dejavnosti,
- časovni okvir izvedbe prodajnih aktivnosti.

## Načrtovanje prodaje v okviru načrtovanja v organizaciji

Načrtovati je treba na vseh ravneh v hierarhiji organizacije. Osnova načrtu prodaje je načrt marketinga, temu pa načrt organizacije.

Uspešno načrtovanje prodaje zahteva dobro poznavanje stanja in gibanja na trgih, namena organizacije, njenih ciljev, strategij in resursov ter možnosti njihovega kombiniranja. Cilji marketinga in posledično cilji prodaje namreč izhajajo iz vizije organizacije, iz njenega poslanstva, iz temeljnih ciljev, iz SWOT analize na ravni organizacije in iz drugih sestavin procesa managementa na ravni organizacije. Te sestavine predstavljajo managerjem v prodaji osnovna vodila za načrtovanje v prodaji.

Strateški načrti na ravni organizacije in njenega marketinga temeljijo na analizi stanj in gibanj v organizaciji in njenem okolju. Tovrstna analiza je vodilo tudi za oblikovanje prodajnih napovedi, ki predstavljajo enega temeljnih kamnov za proces načrtovanja na ravni celotne organizacije.

**Primer hierarhične povezanosti načrtov na različnih ravneh v organizaciji:**

Načrt na ravni celotne organizacije lahko vsebuje cilj povečanja splošnega tržnega deleža pomembne skupine izdelkov organizacije na določenem trgu od 12 % na 14 % v določenem poslovnem letu. Strategija je v tem primeru usmeriti se na, za organizacijo nov, obetaven tržni segment. Manager marketinga na osnovi ustreznih informacij ugotovi, da mora organizacija, za doseg takšnega splošnega tržnega deleža v omenjenem letu, povečati prodajo te skupine izdelkov na vrednost 20 mio EUR in prevzeti konkurentom nov tržni segment. Strategija na tej ravni je uporaba intenzivne osebne prodaje, ki bo usmerjena v velike potencialne kupce ob pomoči oglaševanja po pošti. Na ravni prodaje je cilj oblikovati prodajno kvoto po kupcu, ki znaša 100.000 EUR ter opredeliti število novih kupcev, ki jih je potrebno pridobiti – na primer 20. Strategija (bolje rečeno taktika) na tej ravni zajema oblikovanje sheme prodajnih obiskov skupaj z načini nagrajevanja prodajnega osebja.

**ANALIZA STANJA**

V tej stopnji načrtovalci prodaje identificirajo temeljne dejavnike, ki vplivajo na stanje in gibanje v prodaji organizacije. K tem dejavnikom sodijo dejavniki širšega, ožjega in notranjega okolja orga-nizacije. Ti dejavniki predstavljajo za orga-nizacijo priložnosti in nevarnosti ter kažejo na njene prednosti in pomanjkljivosti (SWOT).

Cilj analiziranja prednosti in slabosti, tržnih priložnosti in nevarnosti je odkriti sposobnosti in sredstva (resource), ki bi omogočili vzpostaviti take strategije, s katerimi bo mogoče dosegati postavljene cilje organizacije. Analiza stanja je nedvomno osnova za smotrno usmerjanje delovanja organizacije v bodočnosti.

V analizi prednosti in pomanjkljivosti organizacije pa se managerji v prodaji zlasti osredotočijo na: gibanje prodajnih rezultatov organizacije, na gibanje tržnih deležev, na stopnje zadovoljstva odjemalcev, na gibanje finančne sposobnosti pri kreditiranju odjemalcev, na strukturo cen izdelkov, na kupoprodajne pogo-

je, na prisotnost izdelkov na trgih in na uspešnost prodajnih obiskov, na uspešnost pri uporabi sredstev komuniciranja v marketingu, na uspešnost prodajnih kanalov, na stroške v prodaji oziroma na uspešnost uporabe prodajnega proračuna, na doseganje prodajnih kvot, na uspešnost kadrovanja, vodenja, motiviranja, usposabljanja in nadzora prodajalcev.

Seveda opravljajo to analizo tako, da se po možnosti primerjajo z rezultati najboljših konkurentov na omenjenih področjih (angl. Benchmarking ali metoda najboljših praks).

**Proces načrtovanja prodaje**

Proces načrtovanja prodaje v širšem smislu besede je sestavljen je iz naslednjih korakov:

1. korak: analiza stanja v prodaji (gre za SWOT analizo v prodaji),
2. korak: oblikovanje ciljev,
3. korak: oblikovanje strategij kot načinov doseganja ciljev,
4. korak: taktika in izvajanje,
5. korak: nadzor.

Korak	Vprašanje	Odgovori
1	Kje je organizacija v prodaji sedaj?	Analiza stanja v zvezi s trgi, izdelki, stroški, konkurenti in drugimi dejavniki v okolju organizacije.
2	Kakšna bo prihodnost?	Analiza trendov za prodajo; ocena enakih dejavnikov kot v prvem koraku iz vidika: predvidevanja, priložnosti in nevarnosti in možnih presenečenj.
3	Kam je organizacija iz vidika prodaje namenjena?	Prodajni cilji in strategije, ki so potrebne pri reagiranju na priložnosti in nevarnosti.
4	Kako priti tja?	Akcijski programi v prodaji (taktike) v zvezi z uresničevanjem ciljev in strategij iz koraka 3.
5	Kdo bo kaj naredil in kdaj bo to naredil?	Opredeljevanje odgovornosti in postavljanje rokov za izvedbo.
6	Koliko bo uresničenje načrtov stalo?	Priprava prodajnih proračunov.
7	Kakšni bodo rezultati?	Zbiranje in analiza podatkov, ki so potrebni za spremljanje prodajnih strategij in realizacijo.
8	Kakšne spremembe bodo potrebne?	Spremembe prodajnih ciljev, strategij in taktik v primeru odstopanj od začrtanega.

Vprašanja, na katera je potrebno odgovoriti v procesu načrtovanja prodaje (Johnson, Kurtz, Scheuing, 1994, 174)



## OBLIKOVANJE CILJEV

Ta korak sledi analizi stanja in je pravzaprav bistvo načrtovanja v prodaji. Brez oblikovanja ciljev bi bilo katerokoli načrtovanje brez smisla.

Cilji v prodaji so temelj za merjenje učinkovitosti in uspešnosti delovanja posameznikov oziroma delovnih skupin v prodaji. Prodajni cilji povedo, kaj je potrebno doseči oziroma kaj želi organizacija s prodajno funkcijo doseči v običajno časovno opredeljeni bodočnosti. Razen odgovora na vprašanje kaj naj bi s prodajno funkcijo dosegli, dajejo prodajni cilji še odgovore na vprašanja kako, koliko, kdaj, kje, kdo naj v prodaji nekaj uresniči in kako bomo merili uresničevanje.

### Cilje v prodaji lahko izrazimo kot:

- **stanja** (vrednost in količina prodaje, stopnja rasti prodaje, število obiskov, tržni delež, velikost prodajnih stroškov in podobno),
- **aktivnosti** (prodaja določenim odjemalcem, prodaja na določenem geografskem področju, izboljševanje prodajnega nastopa in podobno), in
- **kombinacijo obeh.**

Postavljeni planski cilji dajejo veliko prednosti in morajo biti glede na to, da si organizacija postavi več tovrstnih ciljev, med seboj usklajeni. Pri določanju ciljev moramo upoštevati kriterije SMART ciljev:

Specific	<b>Specifičen</b>	Ali je cilj natančno določen (kdo, kaj, kje, kdaj)? Je jasen in razumljiv?
Measurable	<b>Merljiv</b>	Kako boste merili, kdaj je cilj dosežen?
Achievable Attainable Action oriented	<b>Dosegljiv</b>	Ali je mogoče, da ga dosežete? Razpolagate z dovolj viri?
Relevant Realistic	<b>Relevanten</b>	Ali je v skladu z vizijo in usmeritvami? Ali spada v okvir dela posameznika?
Timely	<b>Pravočasen</b>	Je določen rok za doseg cilja? Ali so postavljeni vmesni roki?

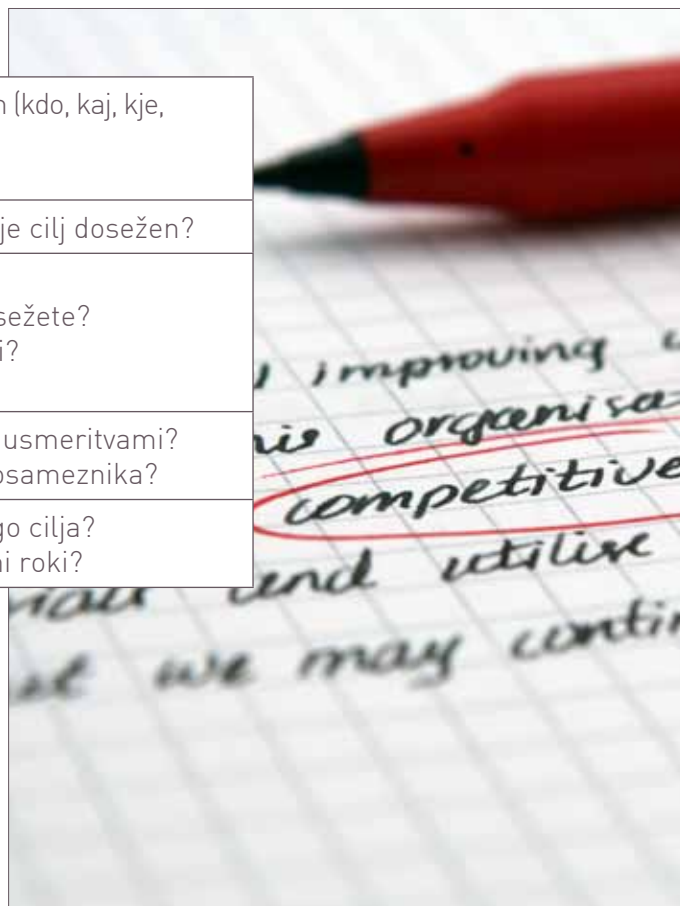
Poslovodstvo organizacije oblikuje temeljna vodila na ravni celotne organizacije. V skladu s temi vodili sooblikujejo cilje marketinga, ki skupaj s prodajnimi napovedmi dajejo osnovo za oblikovanje ciljev celotne prodaje. Te cilje nato prodajni managerji odgovorni za področja, konkretizirajo v prodajne cilje za ta področja. Proces oblikovanja ciljev tako sosledično poteka vse do oblikovanja prodajnih kvot za posamezne prodajalce.

V naslednji številki revije bomo nadaljevali z opredelitvijo strategij prodaje, njeno izvedbo in nadzorom. Do takrat premislite o zgoraj napisanih korakih in v kolikor še niste naredili načrta prodaje za leto 2010, se tega čim prej lotite, saj dnevi in tedni prehitro bežijo. Naj vam tudi prodaja ne zbeži.

## ZA PRENOS V PRAKSO

**Analiza stanja v prodaji** – izdelajte SWOT matriko PRODAJE na primeru lastnega podjetja in odgovorite na vprašanja v matriki:

<p><b>PREDNOSTI</b></p> <p>V čem smo dobri? Kaj obvladamo? Katere pozitivne lastnosti imamo? V čem smo boljši od konkurence?</p>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <p>Kje so naše šibke točke? Katere pomanjkljivosti imamo?</p>
<p><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <p>Kaj nam ponuja okolje? Kaj iz okolja lahko izkoristimo zase?</p>	<p><b>NEVARNOSTI</b></p> <p>Katere nevarnosti iz okolja prežijo na nas? Kaj bi nam lahko preprečilo naše načrte?</p>





## UVAJANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG

Ali ste se kdaj vprašali, zakaj so nekateri izdelki ob uvedbi na trg pravi "bum", drugi pa se nikakor niso "prijeli" in jih kupci ne marajo? Mogoče ste se s katero izmed teh situacij tudi sami že soočili ali pa se tega izziva šele lotevate. Če ste se z uvajanjem izdelka na trg že soočili, je zdaj čas, da premislite, kaj ste naredili uspešno, in če bi kaj lahko bilo bolje. Če se z uvajanjem izdelka na trg soočate prvič, pa vam naj bodo naslednje vrstice v pomoč, da boste kar se da uspešni.

Uvajanja novega izdelka na trg se je potrebno lotiti na strateški ravni. Najprej je treba izdelek seveda razviti. Pri razvoju izdelka nikakor ne gre brez različnih raziskav. Najbolje je, da že med razvojem v raziskave vključite različne potencialne uporabnike, saj boste od njih pridobili dragocene izkušnje in mnenja, ki vam bodo v pomoč na poti do končnega izdelka.

Na kratko lahko **razvojni proces novega izdelka** (ob idealnem poteku) strnemo v 9 faz:

**1. iskanje zamisli** (vprašajte se za koga, kdaj in koliko boste proizvajali);

**2. ocenjevanje in selekcija zamisli;**

**3. razvoj koncepta izdelka in njegovo testiranje** (vprašajte se, kdo bo izdelek uporabljal, katere so njegove ključne prednosti, kako ga boste pozicionirali);

**4. razvoj trženjske strategije:**

- načrtujte velikost, sestavo in vedenje ciljnega trga, pozicioniranje, tržne deleže, predvidite dobiček ...
- načrtujte ceno, določite strategijo tržnih poti, proračun za trženje
- izdelajte dolgoročni načrt prodaje, dobička ...

# NA KRATKO

Aparat Nescafé Dolce Gusto se je na slovenske trgu pojavil jeseni 2009.

Kaj je bilo potrebno narediti, preden se je izdelek pojavil na prodajnih policah in v vaših domovih, pa si lahko preberete v članku.



Naj vam bo v pomoč model **4 P** (ali kateri razširjen model, npr. 7 P):

- **Product** (izdelek): opredelite lastnosti, ime, koristi izdelka, pozicioniranje, življenjski cikel, trg, blagovno znamko ...
- **Price** (cena): določite ceno izdelka (opredelite cenovni cilj, analizirajte povpraševanje, stroške, konkurenco, metodo določanja cene in izberite končno ceno)
- **Place** (trženjske poti): opredelite prodajne poti, distribucijske poti, logistiko.
- **Promotion** (tržno komuniciranje):
  - določite ciljno občinstvo;
  - opredelite cilje komuniciranja;
  - oblikujte sporočilo;
  - izberite komunikacijske poti;
  - določite proračun;
  - izberite orodja za tržno komuniciranje;
  - spremljajte rezultate.

Trženjskega komuniciranja se lotite celostno, saj boste s celoto posameznih sporočil dosegli večji komunikacijski in s tem posledično prodajni učinek.

5. **izdelava poslovne analize** (načrtujte prodajo, stroške in dobiček, pričakovanja);
6. **razvoj izdelka**, ki se ga lotimo, če koncept izdelka prestane poslovno analizo, testiranja funkcionalnosti in testiranje pri porabnikih;

7. **preverjanje na trgu** (izdelek se opremi z blagovno znamko, embalažo in začetnim programom trženja, da se ugotovijo odzivi potrošnikov in trgovcev na ravnanje z izdelkom, njegovo uporabo ...);
8. **končna uvedba na trg** (pomembne odločitve so kdaj uvesti izdelek na trg, kje, za katero ciljno skupino ...);
9. **sprejemanje izdelka pri potrošnikih** (kako (potencialni) potrošniki dobijo informacije o novih izdelkih, ali jih poskusijo, osvojijo in zavrnejo, kako se gradi zvestoba potrošnikov).

**Ali bodo potrošniki nov izdelek sprejeli, je odvisno od:**

- prednosti izdelka (v očeh potrošnika),
- uporabnosti izdelka,
- zapletenosti uporabe izdelka,
- možnosti, da (potencialni) potrošnik izdelek preizkusi in
- možnosti komuniciranja o izdelku.

Pri multinacionalkah in uveljavljenih blagovnih znamkah velikokrat poteka uvajanje izdelkov postopoma – najprej na večjih trgih, nato tudi na manjših. V takšnem primeru so strateški načrti že izdelani, izdelek je že narajen in preizkušen, nekateri odzivi potrošnikov so že znani (previdnost pri tem ni odveč, saj trgi ter potrošniki in njihove navade na različnih trgih niso enaki!). Kadar je izdelek že prisoten na drugem trgu, pridobimo pomembne informacije o uspehih, odzivih, dobrih praksah in morebitnih pomanjkljivostih pri trženju ter jih izkoristimo. Izdelajmo "lokalno" trženjsko strategijo in izdelek uvedimo na trg.

## Primer uvajanja izdelka na slovenski trg

Da ne bomo ostali samo pri teoriji, pogledimo, kako je potekalo uvajanje aparatov Nescafé Dolce Gusto na slovenski trg. Izdelek sta leta 2006 razvila Nestlé in Krups s partnerskim sodelovanjem – Nestlé z več kot osemdesetletno tradicijo proizvodnje instant kave ter Krups kot proizvajalec kavnih aparatov s skoraj petdesetletno tradicijo. Izdelek z inovativno in privlačno obliko ter enostaven za uporabo je že bil uveljavljen na svetovnem trgu, saj ga z zadovoljstvom uporablja že več kot dva milijona ljudi (med njimi tudi nekateri Slovenci, ki so ga kupili v tujini), na slovenskem trgu pa ga v prodaji še ni bilo. Luč sveta je na slovenskem trgu ugledal jeseni, načrti so bili zelo ambiciozni.

Samo načrtovanje za uvedbo na trg se je začelo že v

začetku leta 2009. Pripraviti je bilo potrebno prilagojeno embalažo izdelka in navodila v slovenskem jeziku, poskrbeti za garancijo, zastaviti strategijo trženja, organizirati promocijske aktivnosti, pripraviti promocijske materiale v slovenskem jeziku, vzpostaviti spletno stran itd.

V prvi fazi je bilo potrebno izdelek predstaviti trgovcem in jih navdušiti, da bodo izdelek vključili na svoje prodajne police. V ta namen se je organiziral dogodek za poslovne partnerje (trgovce) in novinarje, kjer so vsi imeli priložnost izdelek spoznati in preizkusiti.

Po tem dogodku so sledili dogovori o dobavi izdelkov, pozicioniranju v trgovinah in promocijskih aktivnostih. S trgovinami se je bilo potrebno dogovoriti o postavitvi in pozicioniranju stojal, kjer bodo predstavljeni aparati in kapsule z napitki, o pozicijah na policah, o načrtovanih degustacijah ipd. Hkrati se je bilo potrebno dogovoriti za prodajo in promocijo dveh vrst izdelkov, dveh različnih proizvajalcev - aparati proizvajalca Krups in kapsule za napitke proizvajalca Nestlé.

V septembru so se začele trgovine polniti s stojali, aparati in kapsulami ter promocijskim materialom. Pospeševalci na terenu so imeli veliko dela s postavitvijo stojal in izdelkov ter informiranjem prodajalk in prodajalcev. Tudi ti so ključni člen pri uspešni prodaji končnim kupcem, saj imajo zelo velik vpliv na odločitve končnih kupcev, še posebej pri nakupu izdelkov večje vrednosti. Vsem prodajalkam in prodajalcem je bilo potrebno aparat predstaviti, da so lahko informacije in navdušenje nad aparatom in napitki prenesli na končne kupce. (Potencialni) potrošniki aparat najbolj spoznajo, če vidijo proces priprave napitka in ga tudi poskusijo, zato prodajno osebje ni bilo izjema. Podobna strategija je bila zastavljena tudi za končne (potencialne) potrošnike. Po Sloveniji so se oktobra, ko se je prodaja pri vseh trgovcih že začela, pričele številne degustacije, ki so jih izvajali in jih še izvajajo usposobljeni degustatorji. Kaj je lepšega za kupce v trgovini kot brezplačna kava ali čokoladni napitek! Potencialni potrošniki imajo na takšen način priložnost, da slišijo razlago o delovanju aparatov, sam proces si ogledajo, vprašajo lahko, kar jih zanima, aparat lahko sami preskusijo, na koncu pa napitek še poskusijo; tako potrošniki uporabijo vseh pet čutov, kar poveča verjetnost, da se bodo odločili za nakup izdelka. Zaradi tega so se degustacije izkazale kot pomembna aktivnost pri trženju izdelkov.

Ob demonstracijah po vsej Sloveniji je v dveh časovnih obdobjih potekalo oglaševanje na televiziji, oglaševanje na spletnih straneh, nekaj člankov je bilo objavljenih v revijah, potekala je nagradna igra.

Pri uspešnem izvajanju projekta je bilo pomembno tudi sprotno spremljanje zalog in sprotna dobava vseh izdelkov in promocijskih materialov v trgovine. Kdaj pa kdaj je bila potrebna tudi kakšna improvizacija. Izvajanje degustacij ob nezadostni zalogi namreč ni smiselno.

Projekt se ob uspešnem začetku in prvih mesecih nadaljuje. Naj vam le namignem, da lahko kmalu pričakujete nov dizajn aparatov in tudi nov okus!

**Da se za uvedbo izdelka na trg odločimo in da bo izdelek na trgu uspešen, je potrebno izpolniti kar nekaj kriterijev oz. premisliti o naslednjem:**

- Rezultati tržnih raziskav so pozitivni. Če so rezultati negativni, dobro premislite, ali boste tvegali in se uvajanja izdelka na trg sploh lotili. Tvegate, da boste izgubili ogromno denarja, pod vprašaj pa postavljate tudi ugled blagovne znamke.
- Izdelek uvedite na trg, ko je zamisel o izdelku dobra in ko je trg dovolj velik. Kadar je tržni potencial zelo majhen, se ne izplača, saj bodo stroški preveliki, vaš dobiček pa majhen.
- Izdelek naj bo dobro oblikovan, za kupce privlačen in uporaben.
- Premislite, kako boste izdelek na trgu pozicionirali, kako boste izdelek oglaševali in koliko sredstev boste vložili v oglaševanje.
- Premislite, kako boste trg pokrili z izdelkom in kako ga boste distribuirali.
- Predvidite kolikšni so stroški razvoja in kolikšen bo vaš končni izkupiček. Verjetno vam je jasno, da se razvoja ne boste lotili, če so stroški razvoja previsoki, tržni potencial pa majhen.
- Upoštevajte, da je na trgu prisotna tudi konkurenca. Če je še ni, je velika verjetnost, da bo kmalu prišla. Če ste kljub vsemu edini na trgu, pa imate seveda veliko prednost, verjetnost da bo vaš izdelek uspešen, pa je prav tako veliko večja, kot če je na trgu veliko konkurentov.

**LITERATURA:**

Kotler, Philip (2004): Management trženja. GV založba, Ljubljana.

Če imate tudi vi izkušnje pri uvajanju izdelkov na trg in bi jih želeli deliti z bralci e-revije Vodenje in Prodaja, pošljite svoj prispevek v uredništvo na: info@bmcint.si.



# NOVO! BMC PREDAVALNICA

## BMC predavalnica vam nudi:

projektor,  
flipchart tablo in liste,  
U – postavitve sedežev (do 16 udeležencev),  
enostavna postavitve sedežev (do 30 udeležencev),  
dostop do kuhinje (napitki, prigrizki),  
brezplačno parkirišče,  
brezplačni WIFI dostop do interneta,  
60 m<sup>2</sup> prostora miru samo za vas  
in vaše udeležence.

BMC izobraževanja se od sedaj naprej lahko izvajajo tudi v naših novih prostorih. Za udeležence BMC izobraževanj je prostor brezplačen!

Ob izobraževanjih in vaših dogodkih vam nudimo tudi **ENERGIJSKE OD-MORE** (dobra kava, odlično pecivo, sveže sadje, osvežilni napitki).



## Poleg tega, pa se lahko odločite tudi za:

**asistentko**, ki piše zaključke (aktivno sodelovanje udeležencev) in  
**poslovnega coacha**, ki objektivno in profesionalno vodi srečanje.

## Prostor ponujamo tudi vsem ostalim, ki potrebujejo:

miren prostor za sestanke,  
spremembo okolja kolegijev,  
izvedbo mini treninga,  
izvedbo poslovnih srečanj,  
networking,  
prostor za delavnice ali  
prostor za dogodke.



Povabite se na kavo in si oglejte prostor.

## NA KRATKO

Benchmarking spodbuja nove ideje, teži k neprestanem izboljševanju procesov in načrtovanja ter pomaga prepoznavati tveganja v okolju.

Torej zakaj se ga ne bi posluževali?



## 2.Del

# BENCHMARKING

Benchmarking je proces prepoznavanja dobre prakse v okolju in prenašanje in implementiranje le te v procese in produkte lastnega podjetja. Gre za razumevanje in ocenjevanje trenutne pozicije podjetja v povezavi z "najboljšo prakso" in prepoznavanje področji, kjer je možna izboljšava.

V prejšnji številki naše revije smo skozi primer Xerox prikazali faze procesa in način izvedbe benchmarkinga. Seveda pa obstaja več načinov in metod. Misliti, da obstaja le eden "pravilen" način je zmotno, saj se benchmarking razlikuje od podjetja do podjetja, od panoge do panoge, od izdelka do izdelka in tako dalje.

Vsako podjetje si zase prilagodi proces tako, da mu najbolj ustreza in pripelje do najboljših rezultatov po učinkoviti poti. Preden se podjetje loti benchmarkinga, mora ovrednotiti, katera področja in produkti so dovolj pomembni za benchmarking in po katerih kriterijih jih bo primerjalo z izbranimi drugimi produkti in procesi.

V nadaljevanju bomo izpostavili nekaj tipov benchmarkinga, ki se razlikujejo glede na to, kaj primerjamo in s kom.

**Strateški benchmarking** je preučevanje dolgoročnih stra-

tegij in pristopov, ki so omogočile uspešnim podjetjem uspeti in vpeljevanje te prakse v lastno podjetje za izboljšanje celotnega poslovanja in nastop na trgu. Vključuje opazovanje predvsem temeljnih kompetenc, razvoj novih produktov in storitev in izboljševanje zmožnosti prilagajanja na spremembe v okolju.

**Konkurenčni benchmarking.** Podjetje primerja svojo učinkovitost in rezultate direktno z drugimi konkurenti, ki proizvajajo enak izdelek ali izvajajo enake storitve. Z njim želimo ugotoviti, kako delujejo neposredni konkurenti v istem segmentu.

**Procesni benchmarking** se izvaja takrat, ko se podjetje fokusira na izboljševanje detajlov v kritičnih delih procesa. Podjetja, s katerimi se primerja, so izbrana izmed tistih, ki delujejo v podobni panogi oziroma proizvajajo primerjalne produkte.

## *Misliti, da obstaja le eden "pravilen" način je zmotno, saj se benchmarking razlikuje od podjetja do podjetja, od panoge do panoge, od izdelka do izdelka in tako dalje.*



**Funkcijski benchmarking** je primerjanje partnerskih podjetji iz različnih panog in aktivnosti, z namenom najti poti za izboljšanje funkcij ali delovnih procesov.

**Interni benchmarking.** Podjetje išče partnerja za izvajanje procesa benchmarkinga znotraj same organizacije. Torej gre za primerjavo med oddelki, enotami in podružnicami podjetja. Glavne prednosti takega benchmarkinga so razpoložljive informacije in dostopni podatki ter posledično kratek čas izvajanja procesa primerjanja.

Vendar, zakaj bi podjetja pravzaprav sploh izvajala benchmarking, kaj je tisto, kar jim prinaša?

Glavni razlog za sprejem odločitve o benchmarkingu naj bi bilo boljše zadovoljevanje potreb kupcev in seveda boljši konkurenčni položaj na trgu. Do tega pa nas proces benchmarkinga pripelje skozi vrsto drugih koristi. Nekatere so naštetje v nadaljevanju.

- Podjetje s pomočjo benchmarkinga prepozna področja, kjer je možna izboljšava in lažje prepozna tveganja v okolju.
- Podjetje se neprestano izboljšuje v kvaliteti. Pripravlja specifične in objektivne meritve, ki so lahko v pomoč tudi drugim procesom.
- Podjetje lažje napoveduje in predvideva razvoj na različnih poslovnih področjih. S tem znižuje tudi stroške napačnih poslovnih odločitev in niža tveganje.
- Benchmarking zaradi vpeljave dobre prakse in stalnega procesa izboljšav omogoča povečevanje učinkovitosti podjetja.
- Benchmarking omogoča učinkovitejšo strateško načrtovanje in nadziranje.
- Proces benchmarkinga spodbuja nove ideje, razmišljanje "out of the box" in pripomore k reševanju poslovnih problemov.

- V primeru vključevanja vseh zaposlenih v proces benchmarkinga, lahko prinaša pomemben element stalnega izobraževanja zaposlenih, spodbuja njihovo inovativnost in kreativnost.
- S pomočjo benchmarkinga lahko podjetje relativno ovrednoti svojo poslovno uspešnost in učinkovitost na različnih poslovnih dejavnikih.
- Benchmarking spodbuja spremembe in povečuje posebna znanja, ki podjetju omogočajo večjo fleksibilnost in hitrejšo prilagajanje spremembam v poslovnem okolju.
- Poznavanje delovanje konkurence in širšega okolja pa vpliva tudi na postavljanje ciljev.

Benchmarking ni kratkoročni proces, ampak je del kulture strmenja k "biti najboljši" ali "biti med najboljšimi" v tem, kar podjetje počne. Ni "industrijski turizem", kjer podjetja obiskujejo ena drugo in uživajo na potovanjih okoli sveta, brez objektivnih primerjav in analiz. Gre za vnaprej načrtovano raziskovanje z visokim vračanjem naložb. Prav tako se ne uporablja kot orodje za ocenjevanje zaposlenih, je pa v veliko pomoč pri prepoznavanju, kje in kako lahko izboljšajo svoj proces poslovanja. In nenazadnje benchmarking ni kopiranje aktivnosti, je pa lahko povod v boljše ideje, vir informacij, metod in praks, ki so primerne za prilagoditi, prisvojiti in implementirati v podjetje.

V teorije vse zveni dobro, vendar se pri realizaciji običajno zatakne že na začetku – pri pridobivanju informacij. Podjetja vam sama od sebe ne bodo ponujala pomembnih informacij o svojem poslovanju in prednostih, zato se za začetek obrnite na internet, javne institucije in druga podjetja, ki so mogoče že izvajala podobne procese.

Lahko se tudi poskusite dogovoriti s konkurenčnim podjetjem za sodelovanje pri izboljševanju procesov. Predstavite projekt in razkrijte vaše cilje, mogoče vas njihov odgovor preseneti in se tekmovanje med konkurenti razvije v sodelovanje in skupno odkrivanje novih idej ter izboljšav v panogi.

Bodite ambiciozni! Primerjajte se z najboljšimi na trgu ("market leaderji"). To je najboljša pot da razvijete world – class produkte in storitve. In ne pozabite opazovati svet okoli sebe s široko odprtimi očmi.

### LITERATURA:

Stapenhurst, Tim (2009): The benchmarking book. Butterworth-Heinemann, London.

## NA KRATKO

Odrpta kultura, iznajdljivi prebivalci in vabljive ponudbe zaznamujejo Turčijo v očeh vsakega turista.

Zakaj se ne bi na oddihu tudi kaj naučili o prodaji? Včasih brošure in letaki niso dovolj, naredite za stranko nekaj več kot pričakuje.

## PRODAJA PO TURŠKO

Kar 15 let je minilo od mojega prvega obiska Turčije in še vedno se živo spominjam mojih prvih izkušenj s trgovanjem in trgovci Orienta. Vsako leto se vračam v različne kraje te dežele in vedno znova se pred odhodom domov srečujem s problemom prenatrpanih kovčkov, ki tehtajo bistveno več, kot bi smeli.

Ponudba hotelov, tistih s kakšno zvezdico več, obsega praktično vse, kar potrebujete za čas bivanja v hotelskem naselju. Trudijo se, da bi vas zadržali v svojem okolju in tako dobili čim večji del pogače za sebe. Po potrebi, v primeru praznovanj, vam organizirajo prav vse od A do Ž, tudi šopek cvetja naročijo v kateri od cvetličarn in vam ga dostavijo.

Verjetno ste že slišali za Aspendos, kraj kjer je dobro ohranjen amfiteater, kjer prirejajo koncertne in baletne prireditve na prostem. Čudovit ambient in nepozabno doživetje! Ko sem želela pridobiti nekaj več informacij o dogodkih v Aspendosu, so mi v recepciji hotela prijazno ponudili, da mi pridobijo karte in uredijo prevoz. Dobro razumejo rek: ZA STRANKO NAREDITE NEKAJ VEČ, KOT PRIČAKUJE! Pred odhodom v amfiteater so mi v roke z nasmeškom potisnili še dve brisači, češ da ju bom z veseljem uporabila. Seveda, sedišča v amfiteatru so kamnita, pohodna in zato tudi ne najbolj čista in ta SKRB ZA STRANKO, ta gesta se mi je vtisnila globoko v spomin.

Sobarici, ki je dvakrat dnevno (dopoldan in med večerjo) poskrbela za brezhiben izgled prostorov v katerih sem bivala, sem kot je običaj v teh krajih, vsak dan pustila evro. Kovancev mi je zmanjkalo in to je opazila tudi sobarica, ki je dva dni zaporedoma ostala brez napitnine. Pobudo je prevzela v svoje roke! "Nedolžno in naivno" je nekega dopoldneva potrkala na vrata, v rokah je držala plastično vrečico, polno evrskih kovancev ter me v po-

lomljeni angleščini vprašala, če bi ji 10 kovancev zamenjala z bankovcem. Seveda sem to naredila z veseljem, saj sem tako brez truda prišla do "drobiža", ona pa v naslednjih dneh do dnevnega "tringelta".

Sobarica je DOBRO OPAZOVALA, v svojem spominu vodila skrbno evidenco in zaključila je, da imam verjetno problem z drobižem in ona je imela rešitev (tipična situacija TI IMAŠ PROBLEM, JAZ IMA REŠITEV). Kako lepo bi bilo, če bi naši prodajalci tako hitro opazili, da se s stranko oz. njenimi sredstvi nekaj dogaja, da bi samoiniciativno prevzeli pobudo (POBUDA MORA BITI NA STRANI TISTEGA, KI ŽELI ZASLUŽITI) v svoje roke in naredili prvi korak k rešitvi strankinega problema.

Prvi – informativni obisk SPA-ja, ki je vključeval številne masaže, parne kopeli, savne in podobno so izkoristili, da so mi razkazali prostore v katerih potekajo masaže in me s tem prepričali, da so prostori čisti, prijetni, dišeči in primerno opremljeni, skratka vredni obiska. To je bil zelo učinkovit NAČIN MOTIVIRANJA za obisk salona (VIDNI, SLUŠNI, GIBALNI IN VONJALNI VTIS, ki se vtisne v naš spomin na različnih ravneh zaznavanja), za razliko od številnih hotelov pri nas, kjer te odpravijo z brošuro že na recepciji. Ob koncu mojega informativnega obiska sem dobila na "pokušino" majceno stekleničko masažnega olja, ki sem si ga glede na vonj izbrala





## *Presenetilo me je, da v deželi, kjer te na ulici vsi nekam vabijo in ti nekaj ponujajo, tokrat nihče ni vprašal za naročilo ali za rezervacijo termina.*

sama. Olja nisem uporabila, odložila sem ga na poličko v kopalnici in vsakič, ko sem bila pri ogledalu sem zagledala stekleničko in se tako nehote spomnila prijetnega vtisa in dobrih občutkov povezanih s SPA-jem. Gre za tako imenovano SIDRANJE v strankin spomin.

Presenetilo me je, da v deželi, kjer te na ulici vsi nekam vabijo in ti nekaj ponujajo, tokrat nihče ni vprašal za naročilo ali za rezervacijo termina. Pa sem dobila odgovor drugi oz. tretji dan po tem, ko se je prijazno, nevsiljivo pojavilo na plaži PRIJAZNO dekle, ki mi je prvič razkazalo prostore salona. SPRAŠEVALA JE, kako sem zadovoljna z vremenom, z morjem in s prireditvami, če sem si uspela že kaj oddahniti in ko sem potožila, da običajno za "odklop" potrebujem kar nekaj dni, mi je namignila, da so masaže namenjene prav temu in še posebno tista, ki ...

Tako so mi prodali eno masažo in potem še eno in ko sem o svoji izkušnji v SPA-ju klepetala z neznanko, ki se je namestila v bližini mojega ležalnika, sem z navdušenjem PRIPOROČILA obisk salona.

Obisk tržnice oz. bazarja je v Turčiji svojevrstno doživetje. Prodaja in nakup je tam VELIKA IGRA! Ne da bi se tega zavedali postanete del te igre. Dobite občutek, da se vsi ukvarjajo prav z vami, da IMAJO VSI ČAS PRAV ZA VAS in da se tudi vam res prav nikamor ne mudi. Ne da bi se pošteno zavedli, že nosite v vrečki stvari, ki jih niste imeli namen kupiti. Tolažite se, da bodo že še prišle v poštev, v skrajnem primeru pa jih boste podarili. Tudi ta izgovor, da morate kaj pustiti lokalni skupnosti, ni od muh.



Ste brali knjigo Ribja tržnica? Dogajanje na teh tržnicah je zelo podobno tistemu, ki je opisano v tej knjigi. Z navdušenjem vedno znova opazujem, kako znajo in zmorejo sodelovati drug z drugim in USTVARJATI VTIS, DA SO VSI EDEN.

Način kako oblikujejo svoje cene je še posebno zanimiv. Zelo neradi vam povedo ceno za en artikel, raje dodajo še kakšnega in vam povedo skupno ceno. Tako dejansko dosegajo višje cene, kot bi jih pri enem samem artiklu in še hkrati jih prodajo več. Tudi to, da vas VPRAŠAJO, KOLIKO STE PRIPRAVLJENI POTROŠITI V NJIHOVI TRGOVINI ni redkost.

Turški trgovci so v naših očeh vsiljivi, v njihovih le zagnani. Zagnani, ker se zavedajo, da je to delo njihov kruh in njihovo preživetje ter nemalokrat tudi način življenja. Zavedajo se, da je vsak, ki pride mimo njihove trgovinice POTENCILANI KUPEC, ki jim predstavlja PRILOŽNOST. Zavedajo se, da se mu morajo v največji meri PRILAGODITI. Naštete lastnosti in še posebno VZTRAJNOST je tisto, kar kupci na slovenskem trgu močno pogrešamo.

# PREVERI CENO

avtomobilskega  
zavarovanja



Pridobi si

# DVOJNI POPUST



in zadeni

# 10.000 EUR

Akcija traja od 15.1. do 15.3.2010



**GENERALI**  
Zavarovalnica

več na:  
[www.generali.si](http://www.generali.si)

Brezplačni telefon

**080 70 77**

## MINI TRENING

# “Kako sem mini treninge uporabil za krepitev svoje prodajne ekipe in prodajnih rezultatov.”

Mini treninge izvajam s svojo prodajno ekipo na rednih tedenskih sestankih, običajno na petkovih briefingih.

**Ponedeljkovi sestanki** so namenjeni pregledu rezultatov, planiranju prodajnih aktivnosti, reševanju reklamacij, skratka bolj poročanju ter seznanjanju z novostmi.

**Petkovi sestanki** ali briefingi pa so usmerjeni k dvigu znanj in kompetenc zastopnikov. Dotikajo se tako strokovnih tem, kakor tudi urjenja prodajnih veščin. Izkazalo se je, da se ob petkih lažje in bolje posvetimo mini treningom. Nato lahko ob ponedeljkih še kakšno zadevo iz mini treninga ponovimo in utrdimo. Predvsem je pomembna komunikacija med člani prodajne ekipe na vseh segmentih dela. Gre za neposredno izmenjavo izkušenj. Tako uspeh kot neuspeh sta dobro izhodišče za analizo. Bistvo je, da se iz obojega poskušamo veliko naučiti.

Mini treninge izvajam sam. Odvisno od teme, ki jo pripravim, je včasih potrebno dogovoriti tudi pomočnike. To so običajno člani prodajne ekipe. Ker govorimo o mini treningih, je pomemben tudi čas, ki je temu namenjen. **Do trideset minut** se je izkazalo, da je v redu, potem pa začne koncentracija počasi popuščati. Je pa vse skupaj odvisno od tega, kako uspem vključiti ekipo. Ugotovil sem, da postane s kančkom humorja vse skupaj bolj zabavno.

Kaj pripraviti? Ali mi bo uspelo? Kako bodo to sprejeli v prodajni ekipi? Jim bo všeč? Ta in podobna vprašanja so se mi podila po glavi, ko sem se odločil, da bom izvedel prvi mini trening. Potrebno je bilo tudi narediti poročilo mini treninga in ga poslati nadrejenim. “Še to,” sem si mislil.

Pripravil sem svoj prvi mini trening. Sporočilo, ki sem ga želel posredovati svoji ekipi je bilo enostavno in jasno (kar je tudi temelj mini treninga - enostavnost in uporabnost)

### “Kako realizirati postavljene cilje”?

Vključil sem vse elemente za izvedbo:

- 1. Zgodbo**
- 2. Teorija** na omenjeno temo
- 3. Kratka delavnica**, s katero sem aktiviral ekipo in
- 4. Kakšna šala za popestritev** (tekomi mini treninga) ... in zadeva je stekla. Brez večjih zapletov sem svoj prvi mini trening pripeljal do cilja.

Sam sem bil zadovoljen. Kaj pa ekipa? Ni bilo druge, kot da sem malce potipal. Odziv? Bilo je O.K. In ko ti nekaj uspe, je to seveda motivacija za naprej.

Tako so sledili v naslednjih tednih petkovi briefingi v duhu mini treningov. Teme, ki sem jih izbiral, so se dotikale področja našega dela. Predvsem sem se trudil povezovati situacije, na katere smo naleteli na terenu pri delu z našimi strankami. Še posebej, ko je situacija predstavljala problem oz. izziv, ki ga je bilo koristno posredovati naprej (in to čim boljše). Ko smo naleteli na dobro izkušnjo, smo jo delili z drugimi in motivirali ekipo. Nikoli nisem podajal rešitev sam, ampak sem samo usmerjal. Da je bilo bolj zanimivo in tekmovalno, sem prodajno ekipo večkrat razdelil v manjše ekipe in naredil “mini tekmovanje” ter zmagovalce nagradil. Največkrat sem idejo za mini trening dobil skozi pogovor s prodajno ekipo. Veliko koristnih tem sem našel tudi v reviji Vodenje in Prodaja, ki jo pravkar prebrat.

Nekaj tem, ki smo jih obdelali:

- **Stranke kupujejo REŠITVE, KORISTI in ne POPUSTOV**
- **Komunikacija ni MONOLOG!**
- **Postavite se v vlogo kupca!**
- **Če ne planiram uspeha, planiram neuspeh!!!**

Ni čisto lahko pripraviti mini trening in vedno najti dobro temo. Je pa precej lažje, ko imaš za sabo nekaj kilometrine. Lahko rečem, da so mini treningi postali zanimivi za obe strani. Postali so način učenja na nek drugačen način, ki je bolj zanimiv in ustvarjalen. Rešitve smo iskali sami in jih nato testirali v praksi pri našem delu. Če kaj ni šlo, pač ni šlo. Iskali smo nove rešitve.

***Pozitivni učinki mini treningov so se pokazali tudi v boljših prodajnih rezultatih, prijetnem vzdušju v prodajni ekipi, postali smo bolj sproščeni, motivirani in pripravljeni na izzive. Seveda vsi člani ekipe niso bili enako navdušeni, a večina “potegne”!***

Sedaj, ko potegnem črto pod mini treninge, lahko rečem naslednje:

- za mene kot vodjo zahteva priprava mini treninga precejšnje mero aktivnosti. Kateri vodja pa si želi slabega treninga? Lahko bi rekel, da sem zaradi mini treningov postal boljši vodja;
- sestanki so postali boljši, kvalitetnejši in bolj zanimivi,
- člani ekipe so se bolje spoznali, prišlo je do večje povezanosti in pripravljenosti pomagati,
- dobra izmenjava izkušenj v ekipi je prinesla, da imamo vsi več znanja in samozavesti.

In ko je nekaj dobro in prinaša rezultate in se pri tem vsi dobro počutimo, potem je potrebno s takšno prakso nadaljevati. Zato vsi tisti, ki se odločate, ali to narediti ali ne- **NAREDITE!** In čez čas boste začeli uživati.

# zanimivosti

37

## Zgodba o uspehu ... STRIP'S

### I Tomaž Smrkolj

V tokratni številki, je kot prvi, svoje misli zapisal direktor podjetja STRIP'S, Tomaž Smrkolj. Povprašali smo ga kaj meni, da je razlog za uspeh podjetja, kaj njega in njegove zaposlene žene naprej in kako v prihodnosti načrtujejo uspeli ter se nadalje razvijati.

38

## WORK – LIFE – BALANCE

### I Mateja Vodopivec

Odločili smo se, da se tudi v tej številki revije Vodenje in Prodaja posvetimo iskanju ravnotežja med poslovnim in privatnim življenjem. Pripravili smo namreč anketo in poiskali odgovore, kako se naši bralci soočajo z iskanjem ravnotežja med poslom in družino!

40

## RAZMIŠLJAJMO POZITIVNO!

### I Ekipa BMCI

Navajamo 28 dobrih razlogov, ki naj vplivajo na vaše leto 2010.

42

## PODJETJA, ZA KATERA JE, PO MNENJU ZAPOSLENIH, NAJBOLJŠE DELATI

### I Nina Vališer

Mnoga podjetja na svetu se trudijo, da bi bili njihovi zaposleni kar se da zadovoljni s svojim delom in posledično tudi delom vodji. Pa je vse samo odvisno od vodij in dela, ali je velikokrat to posledica tudi stanja na trgu, sodelavcev, klime v podjetju itd.?

44

## Za več branja

### I Ekipa BMCI

NO LOGO / 25 NAJPOGOSTEJŠIH NAPAK PRI PRODAJI... IN KAKO SE JIM IZOGNEMO / ZAKAJ MOŠKI LJUBIJO MRHE

45

## Utrinki

### I Ekipa BMCI



## Zgodba o uspehu ...

**“Upravljanje z zaposlenimi in gradnja zmagovitega tima je zahtevno in odgovorno delo, je umetnost.”**

Zgodba o uspehu je rubrika, kjer se predstavijo izbrana podjetja in svojo prakso in razmišljanje delijo z vami, bralci. V tokratni številki, je kot prvi, svoje misli zapisal direktor podjetja STRIP'S, Tomaž Smrkolj. Povprašali smo ga kaj meni, da je razlog za uspeh podjetja, kaj njega in njegove zaposlene žene naprej in kako v prihodnosti načrtujejo uspeti ter se nadalje razvijati.

“Želje po nenehnem razvoju podjetja in procesov zahtevajo hitro prilagajanje razmeram na trgu in v podjetju. Osebnost me to ne moti, saj posel jemljem kot hobi, v njem uživam in ga ljubim. Stalni izzivi in nenehna volja po spremembah mi dajejo vedno dovolj energije za še tako drzne korake. Pot je zanimiva, mnogo sem na poti podjetništva že doživel. Kljub vsemu pa sem se že zgodaj začel zavedati, da je posameznik omejen in da je uspeh podjetja odvisen od VSEH zaposlenih.

Ker naše podjetje temelji na razvoju novih, tržno zanimivih izdelkov, s poudarkom na razvoju in tehnologiji, vse to zahteva specifična znanja in sposobne ljudi v podjetju. Že nekaj let razpisujemo štipendije za tehnični kader in sodelujemo s fakultetami in inštitucijami znanja. Poslovne vezi gradimo na partnerstvu. Partnerstvo je dolgoročnejša in trdnjša oblika sodelovanja. Zelo veliko napora usmerjamo v razvoj zaposlenih in optimalno kadrovanje. To ni lahka naloga. Delamo tudi napake, vendar pomembno je, da smo pripravljeni narediti spremembe pravočasno.

Prav zaradi tega, smo tudi preteklo leto 2009 izkoristili za razvoj procesov in reorganizacijo. Praktično smo vse stvari obrnili na glavo. Večina podjetij je v preteklem letu zmanjšala število zaposlenih, uvedla skrajšan delovni čas, zmanjšali so plače itd. Mi smo naredili ravno nasprotno. Plačno maso smo povečali, zaposlili nove sodelavce, povečali obseg razvojnih projektov. V začetku leta 2009 smo uvedli coaching za moje ožje sodelavce in po potrebi vključevali še ostale zaposlene. Ni bila lahka odločitev, da smo namenili dodatna sredstva za izobraževanje in procese. V tistem času so bili mediji zelo črnogledi in vsak dan se je govorilo o recesiji. Kljub vsemu lahko že danes potrdim, da jasni cilji in prava ekipa zmore nemogoče, kar dokazujejo tudi naši finančni izkazi. Naredili smo velike, pomembne korake, v letošnjem letu 2010 pa upravičeno pričakujemo pravi razcvet.

Iz izkušenj lahko torej potrdim, da se vlaganje v kadre in spodbujanje notranje inovativnosti obrestuje. Pomembno



direktor podjetja STRIP'S, Tomaž Smrkolj

je, da so cilji in vizija podjetja zelo jasni VSEM zaposlenim. VSI moramo verjeti v njih - ne glede na to, na kakšnem delovnem mestu je posameznik. Enako pomembno je tudi to, da so VSI zaposleni redno obveščeni o rezultatih, dosežkih in pomembnih dogodkih v podjetju. Pri nas VSE zaposlene kvartalno obveščamo o naših rezultatih in pomembnih dogodkih v internem časopisu "Strip'ko". Z letom 2010, pa smo v podjetje uvedli novost kolektivnega nagrajevanja VSEH zaposlenih, ki je vezano na doseganje letnega plana prodaje.

Upravljanje z zaposlenimi in gradnja zmagovitega tima je zahtevno in odgovorno delo, je umetnost. Vendar je ravno ta segment poslovanja eden ključnih dejavnikov pri načrtovanju uspeha. Za doseganje najvišjih ciljev se torej ne sprašujemo, kaj bom za dosega cilja naredil jaz, pomembneje je, kaj bomo za to naredili MI VSI. "

Gospodu Smrkolju se zelo zahvaljujemo za sodelovanje.

## WORK – LIFE – BALANCE

Se tudi vam dogaja, da se kdaj ulovite in v svojem prostem času pomislite na službene obveznosti in le težko odklopite? V zadnjih 30-ih letih se je poslovni svet precej spremenil. Spremenil se je delovni čas, spreminja se gospodarska situacija in spreminjamo se tudi mi, ljudje, ki ga oblikujemo. In najti ravnotežje med poslovnim in privatnim svetom je vse večja umetnost.

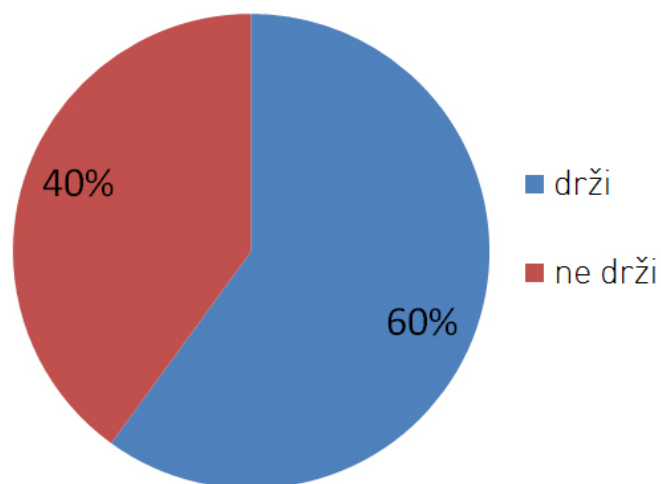
Odlučili smo se, da se tudi v tej številki revije Vodenje in Prodaja posvetimo iskanju ravnotežja med poslovnim in privatnim življenjem. Pripravili smo namreč anketo in poiskali odgovore, kako se naši bralci soočajo z iskanjem ravnotežja med poslom in družino!

Bralce e-revije Vodenje in Prodaja smo povprašali, KAJ JIM POMENI RAVNOTEŽJE MED POSLOVNIM IN PRIVATNIM ŽIVLJENJEM in dobili kar nekaj zanimivih nasvetov. Nekaj smo jih zbrali:

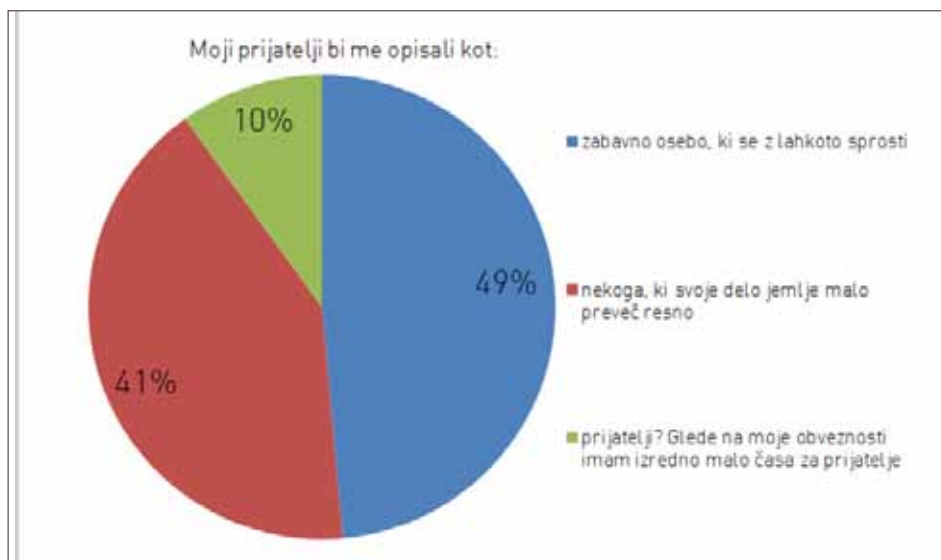
- Pomeni ločnico, ko sem doma sem doma, ko sem v službi sem v službi! Nošenje "službe domov" je zelo negativen pojav! Ko znaš ločiti: sedaj delam, sedaj sem doma, to pomeni pravo ravnovesje.
- Uživati vsak dan ali Carpe Diem! In seveda ostati človek, ki ga življenje bistveno ne spremeni, kljub vsem dogodkom.
- Da ti ostane dovolj energije za poslovno kot tudi privatno življenje (nič od tega te ne sme obremenjevati)!
- Prosti vikendi, prosto po 17.00 uri! Dovolj časa za obe področji. To pomeni predvsem, da znaš dobro upravljati s časom in si naloge razporediš tako, da jih lahko opraviš v službi, pri dobri organizaciji in učinkovitem delu to ne sme biti problem (kdaj so seveda obveznosti tudi preobširne in jih moraš opraviti med "prostim časom") in da privatno življenje strogo ločiš od poslovnega in se posvetiš družini, hobiju, starem ki te sprostijo. Če najdeš čas za privatno življenje in sprostitev, si bolj učinkovit na delu. In seveda najbolj pomembno: najti čas za družino in priložne aktivnosti ne da bi bil pri tem obremenjen z občutkom, da zaradi tega trpi delo.
- Usklajitev obveznosti s priložnimi aktivnostmi je včasih izjemno naporno, vendar ugotavljam, da starejša ko sem, bolj potrebujem "odklop" in odkar se več ne sekiram, kadar mi ne uspe opraviti vsega, temveč preprosto zaklenem pisarno in odidem, je življenje postalo lepše ...
- Da ob službenih obveznostih, katerih dobro izvrševanje te izpopolnjuje in daje samozavest, ostaja čas (2-4 ure dnevno) za zasebno življenje, predvsem za športne aktivnosti, družino in dopust. Da imaš ob službi dovolj časa za ljudi, ki jih imaš rad ter tudi zase in za svoje hobije.
- Da grem z veseljem na delo, delam najbolje kar zmorem in znam, se veselim uspehov na delu, ko pa zaklenem vrata pisarne, sem z vsem srcem mama, žena, hčerka, prijateljica, JAZ ...

- Da v privatnem življenju ne mislim ves čas na službene obveznosti in se mi uspe sprostiti v krogu najbližjih.
- Usklajenost in harmonija (jin-jang) v upravljanju z življenjem! Opravljeno delo in dovolj prostega časa za napolnitev baterij.
- Ravnotežje držim na način, da glede na pomembnost znam sklepati kompromise, kaj v danem trenutku postavim v ospredje.
- Stalno prilagajanje in usklajevanje. Postati čim bolj fleksibilen.
- Vse je v glavi!
- Služba je služba, družba je družba. Ali drugače: Ko delaš (8 urni delovnik) se 100% posvetiš delu in ko ne delaš se 100% posvetiš sebi in družini!
- 120% prisoten na delovnem mestu in 150% prisoten doma!
- Postaviti ločnico in ko pride čas za privatno to tudi ostane privatno, brez uhajanja misli na jutrišnji dan v službi. Odklop od poslovnega življenja ob pravem času!
- Pomeni da službi namenjam ravno toliko časa kot privatnemu življenju ... Kvalitetno porabljen čas tako na delovnem mestu kot v privatnem življenju (količina časa enakomerno razporejena med obema).

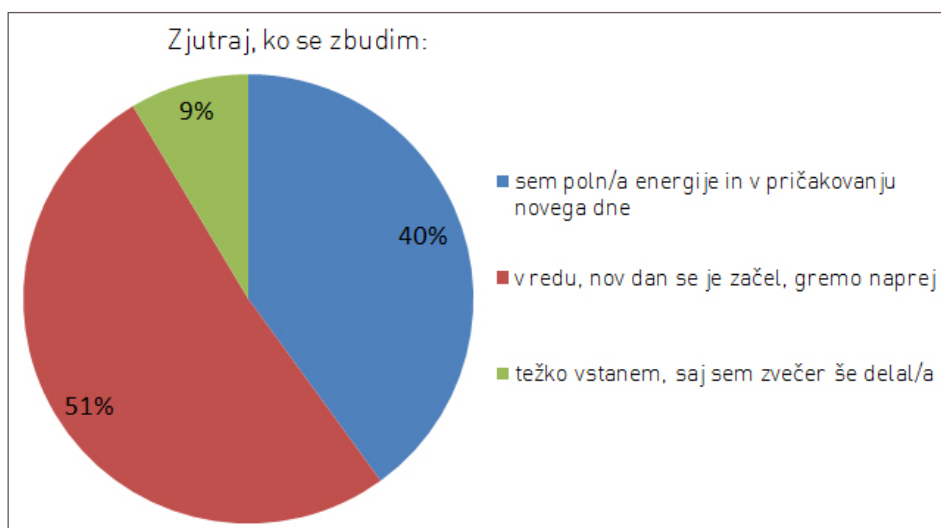
Redno opažam, da vedno več časa namenjam projektom, ki so povezani z mojim delom.



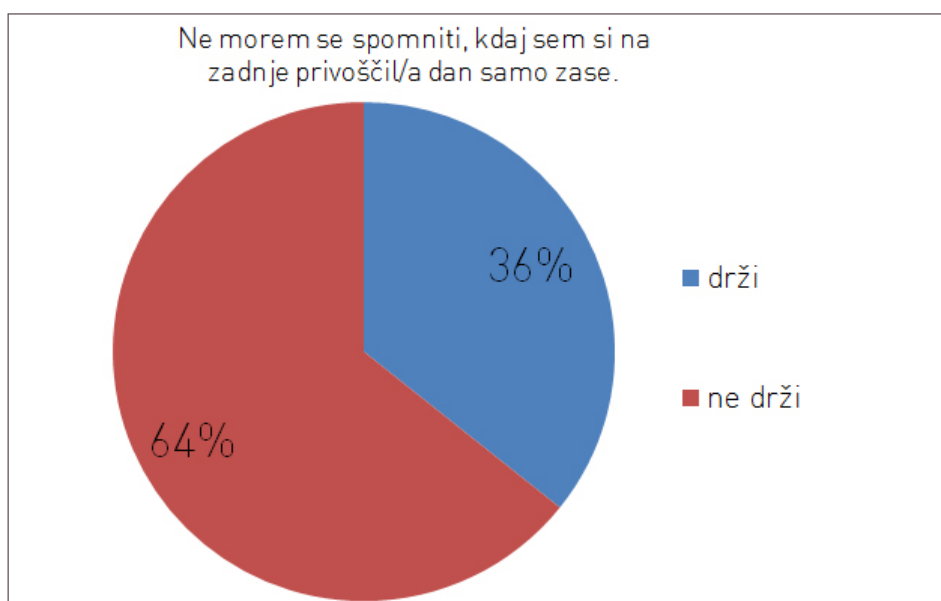
*Poskrbite za dovolj prostega časa ali si privoščite vsaj kakšen sproščujoč trenutek.*



*Prosti čas postaja izjemno iskana dobrina. Privoščite si dovolj sprostitev v svojem prostem času.*



*Pozitivna naravnost že na začetku dneva, lahko polepša cel dan vam in vašim sodelavcem.*



*Včasih smo lahko tudi malo egoistični!*



## Razmišljajmo POZITIVNO!

*Navajamo 28 dobrih razlogov,  
ki naj vplivajo na vaše leto 2010.*

### 1. Nič ni nemogoče

Ne pozabite: majhen korak na začetku olajša preostanek naloge. Če imate pred seboj pomembno nalogo, se je čim prej lotite. Morate napisati zahtevno poročilo? Zabeležite si naslov in seznam točk, o katerih boste pisali, in že ste na pravi poti. Vas čakajo gore perila, neurejena klet? Zavihajte rokave in se lotite dela.

### 2. Privoščite si stvari, ki jih imate radi

Razvajajte se, to si zaslužite. Vsak potrebuje nagrado in spremembo, da si napolni baterije in dobi novih moči.

### 3. Urnik poveča učinkovitost

Urnik ni nič posebnega, vendar lahko z njim prihranite veliko dragocenega časa. Pripomore k boljši organiziranosti in urejenosti.

### 4. Več ljudi več naredi

Če vsi družinski člani pomagajo pospravljati, zlahka zmoremo pranje in druga gospodinjska opravila. Dušenje v neredu ubija dobro voljo.

### 5. Malenkosti je lahko popraviti

Drobne neprijetnosti je lahko odpraviti. Zatesnite pipo, ki pušča; namestite prečko za brisače; pritrдите ročaj kuhinjske omarice. Take malenkosti vas spravljajo v slabo voljo, zato jih čim prej odpravite.

### 6. Lahko ste prvi

Ne ustrašite se novih nalog. Če se jih lotite z dobro voljo, so možnosti za uspeh večje. Poleg tega pa k sodelovanju pritegnite tudi druge.

### 7. Vsak dan poskusite nekaj novega

Ni potrebno, da plezate v gorah oz. da javno nastopate, a vseeno bodite veseli priložnosti, da poskusite kaj novega, pa tudi če greste sami na kosilo ali poskusite karting – morda ste zanj celo nadarjeni.

### 8. Na voljo so vam vse knjige sveta

Branje za sprostitev je koristno. Če stopite v knjižnico, pridete do knjig brezplačno. Pred spanjem si vzemite čas za branje.

### 9. Za učenje ni nikoli prepozno

V šolo lahko hodite za zabavo ali pa zato, da obnovite in dopolnite znanje. Obiskovanje tečaja ali študij ob delu sta zelo spodbudna.

### 10. Lotite se česarkoli

Ne stojte križem rok. Če bi radi svoj delež, se lotite dela in sodelujte.

### 11. Izkoristite dan

Če se dobro počutite in ste dobro telesno pripravljene, zjutraj zgodaj vstanite in čim bolj izkoristite dan. Predolgo poležavanje človeka poleni.

### 12. Imejte vajeti v svojih rokah

Če pridno delate in si zares želite doseči svoje cilje, lahko precej vplivate na tok dogodkov.

### 13. Potrpežljivost je lepa čednost

Potrpežljivost je zares čednost, kadar se vam podrejo vsi načrti. Na primer: niste bili sprejeti v službo ali na določeno šolo. Ne obupajte. Raje se lotite česa koristnega, medtem ko čakate na drugo priložnost. Osvežite znanje, berite priročnike, vpišite se na jezikovni tečaj ...

### 14. Zaprta vrata pomenijo, da so druga odprta druga

Morda se vam bo zgodilo, da se bodo vrata odprla tam, kjer najmanj pričakujete.

### 15. Odgovorni ste za svoja dejanja

Kadar gre pri zvezi s partnerjem kaj narobe, vedite, da ni pošteno valiti krivde na druge. Iz take izkušnje se lahko veliko naučite – vse skupaj pustite in začnite znova.





positive  
thinking

### 16. Dobri časi so tu

Kadar vam gre dobro, se ne sprašujte, zakaj, ne mislite, da ne more dolgo trajati. Sprostite se in uživajte.

### 17. Vsak dan je nov dan

Vsak ima možnost, da se otrese starih grehov in začne znova. Ne gradite prihodnosti na težavah, vsako jutro začnite znova.

### 18. Osrečite druge

Vsak od nas lahko spravi sočloveka v smeh, ga spodbuja ali pa mu naredi uslugo. Prijaznost in velikodušnost prinašata večje zadovoljstvo kot to, da ves čas mislite le nase in na svoje potrebe.

### 19. Veselje je nalezljivo

Če ste pri svojem delu zadovoljni in pozitivno naravnani, bodo sodelavci to opazili in pomislili, da če zmorete vi, bodo tudi oni.

### 20. Preden ukrepate, se prepričajte

Vprašajte se, ali se je sploh potrebno lotiti določene zadeve. Ali morate takoj ukrepati? Ne obremenjujte se po nepotrebnem.

### 21. Trdno ste odločeni

Med zmagovalcem in poražencem je razlika. Odločite se in uspelo vam bo priplezati na vrh – ne ustavite se že pri prvi oviri.

### 22. Odločite se po pameti

Vprašajte se, ali bo življenje boljše, ko se boste lotili določene stvari. Če je odgovor pritrdilen, potem bi se je morali.

### 23. Enkratni ste

Ne izgublajte časa s posnemanjem nekoga, ki ga občudujete, oziroma s prizadevanjem, da bi bili kot nekdo drug. Cenite se, kakršni ste, in vedite, da vas imajo ljudje radi takšne, kakršni ste, ne pa tega, da se pretvarjate.

### 24. Vedno obstaja možnost izboljšanja

Razmislite o svojem življenju. Bi lahko bili prijaznejši, mirnejši, živahnejši, bolj razumevajoči, bolj športni? Potrudite se na vseh področjih.

### 25. Ne mislite namesto drugih

Če to počnete, bodo kmalu pozabili, kako se kaj naredi. Včasih ljudem pomagajte s tem, da se umaknete in pustite, da delo opravijo sami.

### 26. Sezite po zvezdah

Več si lahko želite, več lahko dosežete. Če je vaš cilj preizek, se boste navsezadnje znašli na dnu.

### 27. Postavite tudi nerodno vprašanje

Ne bodite v zadregi in vprašajte, če je odgovor za vas pomemben. Četudi se bojite, da bo odgovor morda neprijeten, je bolje čim prej izvedeti resnico. Tako vsaj veste, pri čem ste.

### 28. Hitri in kratki sestanki delajo čudeže

Če morate rešiti težavo, skličite sodelavce. Ne da bi pri tem veliko razmišljali, naj vam povedo ustrezne stavke, besede, zamisli. Ob nekaterih predlogih boste osupnili.

Povzeto po knjigi 100 RAZLOGOV ZA POZITIVNO RAZMIŠLJANJE (Julia Thorley)

# SKOK ČEZ PLOT ...

## Podjetja, za katera je, po mnenju zaposlenih, najboljše delati

Mnoga podjetja na svetu se trudijo, da bi bili njihovi zaposleni kar se da zadovoljni s svojim delom in posledično tudi delom vodji. Pa je vse odvisno samo od vodij in dela, ali je velikokrat to posledica tudi stanja na trgu, sodelavcev, klime v podjetju in podobno?

V Sloveniji lestvico 101 najboljšega zaposlovalca zbirajo vsako leto pod nazivom "Zlata nit". Slovenskim podjetjem se podeljujejo tudi nazivi "Družini prijazno podjetje", "Investors in people" in podobno.

Kako pa je s tem izborom v tujini? So podjetja na lestvicah top zaposlovalcev v Sloveniji primerljiva s tistimi v tujini?

Pa si pogledjmo, katera podjetja so najboljše uvrščena v tujini, na podlagi izbora Fortune revije in zakaj zaposleni menijo, da so izbrana podjetja prav tista, v katerih je najboljše delati.

**1. mesto** je zasedlo podjetje **NetApp**, ki se ukvarja z računalniško opremo in informacijskimi sistemi.

V podjetju pravijo, da pri svojem delu uporabljajo predvsem "zdrav razum in politiko potovanja". To v praksi pomeni, da mnoge enote namesto poslovnih planov pišejo "prihodnjo zgodovino". Zaposleni si tako morajo predstavljati oz. videti, kje bo njihov posel čez leto ali dve. Podjetje je na način, da zaposlenih mesečno ne obremenjuje in nadzoruje s plani, ampak skupaj z njimi uresničuje in piše vizijo za prihodnost, povečalo svoj tržni delež. Prav tako ni imelo v letu 2009 padcev in tako ima v gotovini več kot 2 bilijona \$ za "pomoč" iz globalne finančne krize.

**2. mesto** je zasedlo investicijsko podjetje **Edwards Jones**.

Kljub temu, da je zrušitev borznega trga povzročil upad vložkov in bonusov poslovnih partnerjev je Jim Wedde, vodja borze zagotovil poslovnim partnerjem, da podjetje ni bilo izpostavljeno visoko tveganim hipotekam in finančnim derivatom. Prav tako se za podjetje ni planiralo odkupa. Tako se je Jones odločil investirati v nov kader in najel 698 novih finančnih svetovalcev.

**3. mesto** je zasedlo podjetje **Boston Consulting Group** za svetovanje in management

Kaj jih naredi tako dobre? Managerji (svetovalci) so povečali in izboljšali proces uvajanja in nagrajevanja manjšin.

Prav tako ponujajo prvovrzdno zdravstveno zavarovanje: podjetje doplača 5 \$ pri obisku zdravnika, 100 % pa tudi krije celotno zdravljenje.

**4. mesto** si je zaslužil **Google**, ki na leto še vedno privlači 777.000 prijav za delo.

Razlog za to so predvsem vrednote in kultura podjetja, fleksibilne delovne ure, tehnološko dovršeno opremljeni delovni prostori, veliko aktivnosti, ki se jih zaposleni lahko udeležijo znotraj podjetja in znotraj delovnega dne. Uvajajo prakse, ki so za marsikatero podjetje nedosegljive, kot na primer skupna organizacija smučarskih izletov, brezplačne malice, popoldanske čajanke, razgiban prostor, opremljenost z zabavno elektroniko in podobno.

**5. mesto** zaseda **Wegmans Food Markets**, veriga prehrambnih prodajaln.

Zaposleni v tej verigi lahko kupijo darilno kartico z 10% popustom do \$250. Tako pomagajo svojim zaposlenim zmanjšati življenjske stroške. Poleg tega pa skrbijo tudi za zdravje in kondicijo svojih zaposlenih – organizirajo mrež brezplačne športne aktivnosti v vsaki njihovi trgovini.

Tako pogledali smo si 5 top zaposlovalcev v tujini. Vsekakor je pomembno, da so zaposleni pri svojem delu zadovoljni, saj lahko tako iz njih dobimo maksimum. Zadovoljstvo pa je odvisno od vsakega posameznika – nekoga zadovolji finančna nagrada, spet druge možnost vključitve v odločanje, tretje pa več prostega časa.

Priporočamo vam, da svoje zaposlene kar se da dobro spoznate in tako boste vedeli, kaj jih pri delu, ki ga opravljajo, naredi še bolj zadovoljne ter posledično tudi bolj motivirane.



## MINI TRENINGI®

NOVO!!!

V ekipi BMC smo razvili poseben koncept izobraževanja, ki smo ga poimenovali MINI TRENING®. Gre za koncept ciljno usmerjenega treninga, v katerem obdelamo samo eno področje, na katerem potrebujejo vodje/prodajni svetovalci dodatna znanja in orodja. Trening se izvaja v koncentrirani obliki (kreativno razmišljanje, praktični primeri, konkretni zaključki) v obsegu do 4 ure. Rezultati so vidni že naslednji dan, ko udeleženci novo pridobljeno znanje in orodja uporabijo v svoji delovni praksi. Naše 8 letne izkušnje in delo z več kot 15. panogami nam omogočajo, da pri tem garantiramo dodano vrednost.

V okviru **MINI TRENINGOV®** se naročniki najpogosteje odločajo za naslednje vsebine:

### Za prodajne svetovalce:

- Priprava ponudbe, ki vžge
- Priprava in izvedba prezentacije pri potencialni stranki
- Zaključevanje prodaje – od prodajati k prodati
- Kje in kako do novih strank?
- Učinkovito planiranje v prodaji
- Prilagodite se vsaki stranki (govoriti "jezik" stranke)
- Od stranke do partnerja (specialno za storitveni sektor)
- Prepoznavanje potreb strank (kaj in kako postavljati vprašanja)

### Za vodje:

- Postal sem šef – kaj zdaj?
- Spodbujanje samoiniciativnosti pri delavcih
- Pasti vodenja in kako se jim izogniti
- Komuniciranje v času sprememb in kriznih okoliščin
- Kako izvajati mini treninge s svojo ekipo (od povprečnih do vrhunskih rezultatov)?
- Kako voditi novo generacijo zaposlenih?
- Učinkovito delegiranje
- Navdušite s svojim nastopom
- Uporaba motivacijskega orodja GPS (več kot le denar)
- Ocenjevanje in nagrajevanje sodelavcev
- Kako zgraditi zaupanje pri sodelavcih

MINI TRENINGE® izvajajo BMC trenerji v lastni predavalnici na sedežu poslovne enote podjetja **BMC International v Mariboru.**

# Za več BRANJA

**NAOMI KLEIN:  
NO LOGO**

Knjiga No Logo je knjiga, ki jo zlahka jemljemo kot nekakšen manifest gibanja za alternativno globalizacijo.

Je portret kulture kapitalizma, zasnovan na večletnem raziskovanju poslovnih procesov multinacionalnih in trendov "znamčenja" vsakdanjega življenja, skozi katerega avtorica Naomi Klein skuša na morda kar malce brutalen način ilustrirati korporacijsko prevlado v sodobnem svetu, izginjanje javnega prostora in turbo konzumacijo družbe, katere sredica že dolgo ni več človek, temveč blagovna znamka.

Njeno delo osvetljuje pojav lahke proizvodnje, uslužnega sektorja, izkoriščanje tretjega sveta, industrije zabave in dejstva, da je marketing postal pomembnejši od same proizvodnje, pomembnejši od človeka. Prežeta z izjemno argumentirano (458 strani!) kritiko največjega poslovnega prevzema vseh časov – sveta, odpira vrsto vprašanj o naši vlogi pri oblikovanju svetovne družbe.

Knjiga je razdeljena na štiri dele, in sicer: "No space", "No choice", "No jobs" in "No logo". V prvih treh delih avtorica predstavlja predvsem negativne posledice korporativnih akcij znamčenja, v četrtem delu pa se poglobi v različna gibanja in načine s katerimi posamezniki kljubujejo "znamčenju" velikih korporacij.

BMC ekipa predlaga, da knjigo v roke vzame vsak, ki ima vsaj malo kritičen pogled na svet in se zaveda, da

**STEPHAN SHIFMAN:  
25 NAJPOGOSTEJŠIH NAPAK PRI PRODAJI... IN KAKO SE JIM IZOGNEMO**

Se vam kdaj dogaja, da po nepotrebem izgubljate prodajne posle? Da, številnim prodajalcem se dogaja prav to. Delati napake je človeško in sprejemljivo, a vsi smo zadovoljni, če je le teh bore malo. A kaj, ko jih je tako težko prepoznati. In zakaj ne bi poenostavili stvari, spoznavali napake ter jih uspešno odpravljali ...

BMC ekipa predlaga naslednje: Preberite Shifmanovo knjigo, v kateri se avtor na jedrnat, zanimiv in včasih duhovit način ukvarja z napakami pri prodaji. Pričujočo knjigo lahko uporabite kot orodje za spoznavanje in odpravljanje najpogostejših napak pri prodaji, ki marsikdaj po nepotrebem odžirajo zaslužek.

Sooča se s napakami kot so slabo vzdrževanje stikov z nekdanjimi strankami, pomanjkanje zapiskov, raztresenost, pozabljanje na pripravi prodajnih pripomočkov, nenačrtovanje dnevnih dejavnosti, hitenje s prodajo, poniževanje samega sebe in podobno. Če se tudi sami najdete med zgoraj naštetimi nekaterimi napakami prodajalcev, je knjiga prav naslov za vas.

Knjiga je napisana tako, da jo boste prebrali na hitro in zlahka. S strnjjenimi idejami vam omogoča takojšnjo uporabo v praksi ter vam posledično pomaga pri doseganju boljših rezultatov. A ne pozabite, brez vaših prizadevanj in zavzetosti ne gre.

**SHERRY ARGOV:  
ZAKAJ MOŠKI LJUBIJO MRHE**

Ste za lahkotno in zabavno branje? To vam ponuja knjiga Sherry Argov Zakaj moški ljubijo mrhe. Ravno pravšnja za sproščujoče nedeljske popoldneve, ki ga namenite sebi ob odkrivanju novih idej ter koristnih nasvetov. Zakaj pa ne?

Z razkritimi moškimi skrivnostmi ter smešnimi resničnimi zgodbami vam razkriva edinstveno razlago bolj ali manj očitnega dejstva, da moške v resnici bolj privlačijo močne ženske, ki se znajo postaviti zase in za svoje interese, kot pa pridne punčke, ki so pripravljene narediti vse za svojega moškega in to nič v zamenjano. Pokazala vam bo kako se mora ženska postaviti zase in se življenja z moškim lotiti povsem na nov način ter v življenje vpeljati več svežine ter motivacije.

Avtorica ponuja prepričljive odgovore na vprašanja:

- Zakaj so moški ljubeči in pozorni na začetku razmerja, pozneje pa se spremenijo?
- Zakaj postane trud pridnih punc sčasoma samoumeven in ga moški nehajo ceniti?
- Zakaj moški spoštujejo le ženske, ki se znajo postaviti zase?

Nedeljsko popoldan že kliče... Pa obilo smeha in novih idej vam želim.

# Utrinki ...



Bova merila moči ali bova sodelovala?



Nazoren prikaz zakaj se truditi  
imeti prav ne izplača.



Med izobraževanji se je potrebno tudi razgibati.



Vaja z verigo vedno doseže želeno.



# ekipa BMCI



**Branko Žunec**  
branko.zunec@bmcint.si



**Mateja Vodopivec**  
mateja.vodopivec@bmcint.si



**Špela Žunec**  
spela.zunec@bmcint.si



**Anja Molan**  
anja.molan@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

Vodenje in Prodaja  
BM Consulting International

Meljska cesta 56,  
2000 Maribor  
tel.: +386 (51) 303 586  
+386 (31) 713 586

**Odgovorni urednik** Branko Žunec  
**Izvršna urednica** Mateja Vodopivec  
**Avtorji prispevkov** Branko Žunec, Andrej Kunc, Olga Jeras,  
mag. Irena Deželak, Špela Žunec, Mateja Vodopivec,  
Anja Molan, Nina Vališer, Staša Stražišar  
in ostali povabljeni avtorji  
**Fotografije** www.dreamstime.com in arhiv ekpie 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 – (29 EUR + DDV)
- naročnina za 6 števil – prihranite 9 % (159 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, Meljska cesta 56, 2000 Maribor.

Lahko nam podatke pošljete tudi na mail: info@bmcint.si ali nas pokličete: 051 303 586

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](http://www.bmcint.si)