



Management in Prodaja

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

MANAGEMENT

VODENJE Z VREDNOTAMI

BITI VODJA PROJEKTA NI "MALA MAL'CA"

PRODAJA

NE PUSTITE SE UGOVOROM!

UČINKOVITOST PRODAJNIH EKIP

ZANIMIVOSTI

IZBOLJŠAJTE ORGANIZACIJSKO KULTURO

MOČ VREDNOT



Spoštovane bralke in bralci e-revije **Management in Prodaja**

Rad bi z vami delil zgodbo, ki sem jo zasledil v knjigi "Ne vseh bonbonov hkrati" in ki odlično ponazarja vsebino tokratne številke Management in Prodaja.

Nekega dne je oče prosil svojega sedemnajstletnega sina, da ga odpelje na sestanek v poslovni center, ki je bil okoli petnajst kilometrov stran od doma. Ko sta prispela, oče naročil sinu, da avto odpelje na popravilo in da naj se vrne ponj ob sedemnajsti uri. Sin mu je pritrnil in odpeljal avto v mehanično delavnico. Sin se je dogovoril, da se po kosilu vrne po avtomobil, a je bil ta gotov že opoldne.

Predstavljajte si sedemnajstletnika s ključi avtomobila v roki in pet ur prostega časa. Seveda se je fant vozil po mestu in ko je zagledal kino, se je ustavil in si ogledal dva filma. Tako sta ga prevzela, da je pozabil na čas in ko je pogledal na uro, je bilo 18.05. Stekel je do avta in odhitel do poslovnega centra, kjer ga je oče čakal že skoraj uro in pol. Sin je skočil iz avta in se opravičeval za zamudo. "Sin, kaj se je zgodilo? Skrbelo me je zate." "Saj veš, očka, ti neumni mehaniki. Niso mogli ugotoviti, kaj je narobe z avtomobilom in so šele sedaj končali s popravilom. Prišel sem takoj, ko so zaključili."

Oče je molčal. Sinu ni povedal, da je ob pol šestih poklical mehanika, ker ga je skrbelo zanj in izvedel, da je bil avto popravljen že opoldne. Vedel je, da je njegov sin lagal.

Kaj menite, da je storil?

Logično bi bilo, da bi mu prisilil kakšno okoli ušes, ga kaznoval s prepovedjo izhoda iz hiše, mu prepovedal, da še kdaj vzame avto in podobno. Pa se ni zgodilo nič od tega.

Oče je sinu izročil ključe od avtomobila in rekel: "Sin, odpelji se domov. Peš moram iti." "Kako, prosim?" ga je vprašal sin. Peš petnajst kilometrov do doma? Oče se je mirno odzval: "Sin, če v sedemnajstih letih nisem uspel, da bi mi zaupal, potem moram biti zelo slab oče. Peš moram domov, da bom lahko razmišljal, kako postati boljši oče. Hkrati te prosim, da mi oprostiš, ker sem bil tako slab oče."

Si lahko predstavljate? Kaj mislite, da je sin storil?

Oče je pričel hoditi in sin se je usedel v avto, speljal in se ob očetu počasi peljal ter ga prosil, da sede v avto. Oče pa ga je zavrnil in dejal: "Ne, sin. Kar pojdi domov, pojdi domov," ter nadaljeval pot. Sin je vso pot spremljal očeta in domov sta prispela po petih urah in pol.

Ko sta prišla domov, je oče šel naravnost spat, sin pa je prišel do pomembnega zaključka v svojem življenju: "Nikoli več ne bom lagal."

Presenetljivo? Osupljivo?

To je moč vrednot. To je temelj vseh odnosov. Zaupanje. Ga imate? Ga delite? Daste drugim vedeti, kako pomembno je in kako zaznamuje vaše življenje in življenje drugih okoli sebe.

Kontrola je dobra, zaupanje je boljše.

In še eno vprašanje za konec: "Koliko zaupate sebi?"

Branko Žunec

Direktor BM Consulting International

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Branko Žunec".

iz vsebine

MANAGEMENT

Usmerjen na sodelavce

- 05 | Kaj ima VODENJE Z VREDNOTAMI opraviti z VISOKO PRODUKTIVNOSTJO
- 08 | Vodenje z vrednotami, oziroma, kaj je pravzaprav spornega z vrednoto, ki sliši na ime USPEH?
- 10 | "Spremeni igro!"
- 13 | Izkoriščanje neformalnega mreženja zaposlenih v podjetju
- 15 | Biti vodja projekta ni "mala mal'ca"
- 19 | Akademija vedenja

PRODAJA

Usmerjena na stranke

- 21 | Upoštevajte vrednote vaših kupcev ... mogoče se razlikujejo od vaših
- 24 | Ne pustite se ugovorom
- 28 | Učinkovitost prodajnih ekip
- 31 | Vrednote omogočajo boljše prodajne rezultate
- 34 | Marketing je lahko tudi poceni

ZANIMIVOSTI

- 35 | Kako se lahko izobražujemo poleti?
- 38 | Izboljšajte organizacijsko kulturo
- 42 | Mini nasveti za Maxi učinke
- 44 | Za več branja
- 45 | Utrinki



05

KAJ IMA VODENJE Z VREDNOTAMI OPRAVITI Z VISOKO PRODUKTIVNOSTJO

I Branko Žunec

Ali veste, kdaj so postali japonski izdelki npr. zabavne elektronike tako kakovostni? Še v 50-ih in 60-ih letih prejšnjega stoletja so veljali za izdelke nizke kakovosti. Nekaj je moralo biti narobe s tabo, če si kupoval izdelke iz dežele vzhajajočega sonca.

08

VODENJE Z VREDNOTAMI OZ. KAJ JE PRAVZAPRAV SPORNEGA Z VREDNOTO, KI SLIŠI NA IME USPEH?

I Andrej Kunc

Veste, vodenje z vrednotami je v našem poslovnem svetu žal velikokrat prezrto in za mnogokatero vodje popolnoma nepomembno. Pa se motijo. Nič na svetu ne more tako povezati skupine v enoten tim, kot to lahko storijo vrednote.

10

“SPREMENI IGRO!”

I Andrej Kunc

Poslovni svet je neusmiljen in ta, ki goji povprečje še najbolj, pa naj se sliši še tako kontradiktorno. Torej drage moje bralke in bralci, kako iz tega sveta, ki ceni povprečneže?

13

IZKORIŠČANJE NEFORMALNEGA MREŽENJA ZAPOSLENIH V PODJETJU

I Ekipa BMC

Če vaši zaposleni formirajo skupine za reševanje problemov in razvijanje novih zamisli, je najbolje kar lahko naredite, da jih pri tem ne motite, kajne? Zaposleni pogosto izmenjujejo svoje misli tudi v obliki pošiljanja elektronskih sporočil in ne želijo oz. ne cenijo, da jih kdo pri tem kontrolira.

15

BITI VODJA PROJEKTA NI “MALA MAL’CA”

I Špela Žunec

Redkokdaj ves projekt poteka tako, kot je bilo zamišljeno v prvotnem načrtu. Zato je uspešno vodenje projektov odvisno tudi od nenehnega načrtovanja in preverjanja, kar je glavna naloga projektne vodje.

19

AKADEMIJA VEDENJA

I mag. Irena Deželak

“Nova šefica”





KAJ IMA VODENJE Z VREDNOTAMI OPRAVITI Z VISOKO PRODUKTIVNOSTJO

Ali veste, kdaj so postali japonski izdelki npr. zabavne elektronike tako kakovostni? Še v 50-ih in 60-ih letih prejšnjega stoletja so veljali za izdelke nizke kakovosti. Nekaj je moralo biti narobe s tabo, če si kupoval izdelke iz dežele vzhajajočega sonca. Američani in Rusi (takratna Sovjetska zveza) so veljali za svetovni velesili, ki sta tekmovali med seboj. Ob njih je bilo še nekaj hitro razvijajočih se držav Zahodne Evrope in to je bilo to. Kdo bo prvi v vesolju, hladna vojna in podobne zgodbe. In v letih 1970 - 1980 so se Japonci začeli vzpenjati in leta 1988 se je zgodilo nekaj, kar je Američane dobesedno pretreslo. Zgodilo se je nekaj, kar je bilo še pred 30-imi leti nepredstavljivo. "Ne, to ni mogoče," so govorili in pisali Američani ter se čudili. Japonska družba Sony, ki je bila ustanovljena maja 1946, je kupila del ene največjih ameriških glasbenih založb CBS (Columbia) Records in jo preimenovala v Sony Music Entertainment. Leta 1989 je sledil še nakup družbe Columbia Pictures Entertainment. Sony jo je kupil za 3,4 milijarde dolarjev od Coca Cole ter jo kasneje preimenoval v Sony Pictures Entertainment.

Kako je Sonyju in drugim japonskim podjetjem (Nippon Tel, Honda, Nissan, Mitsubishi, Canon, Matsushita Electric, Denso, Hitachi, Sumitomo, Toshiba, NEC, Sharp, Nintendo, Fujitsu, Ricoh, Kyocera, Suzuki Motor, Yamaha Motor, Bank of Yokohama idr.) uspelo, da so se, praktično iz povojnega pepela, dvignili v vrh zabavne elektronike, industrije osebnih in motornih vozil, bele tehnike, fotografije, bančništva, trgovine, računalništva in na drugih področjih?

Verjeli ali ne, leta 1950 je vlada takratnega japonskega premiera Shigera Yushide postavila jasno in drzno vizijo Japonske: "Do leta 2000 bomo ujeli razviti zahod".

50-letna vizija. Pogumno, ni kaj. Resnica je, da so jo uspeli **uresničiti v dobrih 30-ih letih**.

Kaj pa vaše podjetje? Kakšno vizijo delite s sodelavci? Zakaj se vsak dan trudijo in dosegajo rezultate, ki posledično vodijo v mesečne in letne rezultate. Kam le-ti vodijo?

V nadaljevanju vam ponujam koncept, ki vas lahko pripelje do bistveno večje produktivnosti. Vse, kar potrebujete je, **da poskusite**. In prav gotovo za vas ne bo predstavljalo revolucije, ampak zdravo in koristno evolucijo; mogoče celo z nasmehom.

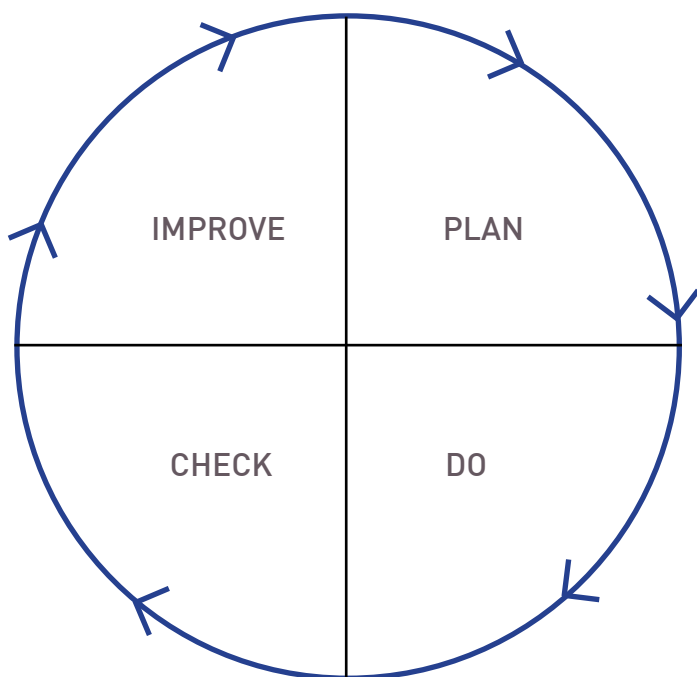
Model PDCI

Gre za prilagojeni Demingov **model PDCA** (William Edward Deming, 1900 - 1993, svetovno znani ameriški strokovnjak za področje kontrole kakovosti), ki je ugotovil, da za doseganje visoke kakovosti izdelave potrebuješ štiri ključne aktivnosti:

1. Plan (načrtuj) - kje in kaj je potrebno izboljšati (načrtovanje aktivnosti za izboljšanje)
2. Do (naredi) - kdo kaj naredi in do kdaj (od ciljev do strategije in "majhnih" korakov)
3. Check (preveri) - oceni uspešnosti narejenega (vsak korak posebej) in zagotovi, da imaš ves čas pregled nad rezultati svojega dela /kakovostjo produktov
4. Act - (ukrepaj) v primeru uspeha ukrepaj in vključi dodatne ljudi ter razširi koncept na druga področja v organizaciji, da boš imel čim več od izboljšave; v primeru neuspeha ukrepaj in poskusi nekaj drugega (ne nadaljuj z istimi aktivnostmi in več truda)

Model PDCI pa temelji na zagotavljanju **visoke ravni produktivnosti** in **spodbujanju nenehnih izboljšav**:

1. **Plan** - načrtuj vse aktivnosti in si jih tudi zapiši (vse prioritete naj bodo zapisane, ker napisano pomeni večjo zavezo)
2. **Do** - najprej naredi prioritete naloge in šele nato se loti manj prioritetenih (za izredne naloge manjše prioritete poišči nekoga drugega, da jih naredi)
3. **Check** - preveri uspešnost in če je potrebno, pripravi si prioritete za naslednji dan (miselni fokus na prioritete)
4. **Improve** - izboljšaj, ko ugotoviš, da ni tako, kot bi lahko bilo (odstopanje od cilja navzdol ali ocena neizkoriščenih potencialov);



Kje se običajno zatakne?
 Ne bi verjeli, a že v fazi 1, potem v fazi 2, nato v 3 in na koncu še v 4!
 In kaj narediti, da bo boljše?
 Kako je Japoncem uspelo?

Prvo sprejmite dejstvo, da je **vodenje z vrednotami** v bistvu odlično **upravljanje z navadami**, ki se odražajo v **visoki produktivnosti**.

Japonci so uspeli, ker so sledili temeljnim vrednotam, ki so se odražale v njihovih navadah. Pri nas in v državah Evropske Unije se še vedno (pre)več govori o vrednotah in premalo naredi na spremembi navad, ki vodijo v visoko produktivnost.

Poglejmo konkreten primer vrednot, ki se čudovito odražajo v delovnih navadah:

1. jasna **VIZIJA**, ki je usklajena z osebno vizijo vsakega sodelavca in zato si vsak sodelavec prizadeva, da se vedno potruji po svojih najboljših močeh in s tem sprejema odgovornost, da sam vpliva na končni rezultat podjetja;
2. **STRAST**, ki se pokaže v načinu dela, skrbnem ravnanju z orodji, materiali in ne prepuščanju naključjem. Vse, kar je narejeno, ima smisel in sodelavci želijo, da se v vsakem produktu odraža njihovo veselje do produkta, pa ne glede ali gre za izpušne sisteme (Akrapovič), sladoled (Ljubljanske Mlekarnе), stekleničko soka (Fructal), hlebec kruha (Žito, Grajske pekarnе) ali osebno vozilo (Audi, Toyota),
3. **DISCIPLINA**, ki se pokaže v skrbnem načrtovanju vsakega svojega koraka in doslednem izpolnjevanju dogovorov ter posledično vodi v visoko raven ene najpomembnejših vrednot, ki se imenuje...
4. ... **ZAUPANJE**, ki je temelj sodelovanja, medsebojnega spoštovanja, uspevanja in iskanja zaveznitva v sodelavcih - tako v lastni kot tudi v drugih ekipah znotraj podjetja.

Postanite vrhunski, izjemni, fenomenalni, neponovljivi. Ne obremenjujte se s konkurenco, ko pa imate zmagovalno ekipo v svojem okolju.

Enostavno - pogledjmo zgodovino prodaje Toyotinih vozil v Združenih državah Amerike:

- leta 1958 je Toyota prodala manj kot 100 avtomobilov letno,
- leta 1975 je prehitela Volkswagen in prodala letno preko 800.000 vozil,
- leta 1979 je letna prodaja narasla že 1,8 milijona vozila in
- leta 2008 je Toyota postala vodilna na svetu (prehitela General Motors) z več kot 10 milijoni prodanih vozil po vsem svetu! (zanimivo je, da je Toyota v ZDA po prodaji v tem letu prehitela Honda)

Še vedno mislite, da so Japonci takšna "super" kultura? Ali se lahko takšnih vrednot tudi mi naučimo in jih pretvorimo v delovne navade? Potem prenehajte s povprečnostjo se danes. **Začnite graditi zgodbo odličnosti**. Postanite vrhunski, izjemni, fenomenalni, neponovljivi. Ne obremenjujte se s konkurenco, ko pa imate zmagovalno ekipo v svojem okolju. Samo potegnite najboljše iz njih.

Tukaj bom zaključil članek in nadaljeval naslednjič. Dal sem vam dovolj za razmislek in sicer:

- **premislite o svoji viziji** in se vprašajte, ali je vsem vašim sodelavcem vizija jasna;
- preverite, **kako sodelavci načrtujejo svoje prioritete** in koliko od tega dejansko zapišejo, koliko pa imajo "v glavi" (in še, kateri sodelavci so bolj uspešni, da dobite potrditev smiselnosti zapisovanja) - preverite, kje se vam v PDCA modelu "ustavlja";
- preverite, **kako se spremlja uspešnost narejenega** in koliko se sodelavci v svojih ekipah pogovarjajo o uspešnosti narejenega (ne samo o rezultatih, ampak tudi o vsebini, ki jih je pripeljala do rezultatov) - dogovorite, kako boste izboljšali področje iz PDCA, kjer se vam najbolj zatika;
- premislite o tem, kakšne posledice je pustila kriza in **se pogovorite o tem, kako sodelavci doživljajo krizo** ter kako se odraža v njihovem življenju (predvsem poslušajte in spoznavajte svoje sodelavce, koristilo vam bo).
- **rezervirajte si 12 minut vsak dan**, da razmišljate o svojih sodelavcih in kako jih boste pripeljali na višjo raven produktivnosti! Več o tem bo sledilo v članku v prihodnji, jesenski številki revije Management in Prodaja!

Kaj boste naredili?



COACHING ZA *TOP* MENEDŽERJE

KORISTI *TOP* MENEDŽERSKEGA TRENINGA

1. krepite zmagovalno miselnost
2. učinkovito delegirate naloge najožjemu timu sodelavcev
3. zaposleni naredijo to, kar se dogovorite in se od njih pričakuje
4. nadgradite svoje voditeljske moči za več zaupanja
5. prečistite vrednote, po katerih vodite
6. pridobite več časa za strateške odločitve

TERMIN 25., 26. in 27. avgust 2010

LOKACIJA Hotel Kempinski Portorož

KOTIZACIJA 2.250 EUR + ddv all inclusive

VABLJENI direktorji podjetij predsedniki uprav člani uprav

VODENJE Z VREDNOTAMI

oz. Kaj je pravzaprav spornega z vrednoto, ki sliši na ime **USPEH**?

Veste, vodenje z vrednotami je v našem poslovnem svetu žal velikokrat prezrto in za mnogokatero vodje popolnoma nepomembno. Pa se motijo. Nič na svetu ne more tako povezati skupine v enoten tim, kot to lahko storijo vrednote. Tu imam v mislih vrednote, ki živijo in ne tiste, ki so le zapisane na spletni strani podjetja in morebiti še uokvirjene v šefovi pisarni. Morda je ta stil vodenja podcenjen, ker so mnogi šefi ugotovili, da je neučinkovit. Morda res. Vendar pa neučinkovitost ne izvira iz vsebine, temveč iz šefa, saj temu vodenju, rečemo tudi vodenje z vzgledom. Nemogoče je prisegati na določene vrednote, po drugi strani pa z lastnimi dejanji sporočati ravno nasprotno. Na žalost pa se velikokrat dogaja ravno to in potem se na veliko govori o krizi vrednot v podjetju.

Pa pojdemo malce širše, stopimo ven iz podjetja in se pogumno postavimo kar na raven naroda. Tudi tu že kar nekaj časa poslušamo velike besede o krizi vrednot, ki je zajela ves svet. Če se lahko poigram s to izjavo in vse skupaj bolj kot ne, postavim v črno beli svet, potem lahko zaključim, da smo v nekem prejšnjem svetu prisegali na vrednoto **ENAKOPRAVNOST**, danes pa vlada vrednota **USPEH**. Tu bi lahko zaključil, da je to vzrok nastanka krize vrednot in končal z razpredanjem, pa se enostavno ne strinjam s tem.

O prejšnjem svetu ne bi več razpravljaj, niti nisem nostalgik. Enakopravnost je bila bolj na papirju kot v resnici in še kaj bi lahko našel, tudi kaj dobrega, predvsem pa teh časov ni več in o neaktualnih temah razpravljati je čisti nesmisel.

Poglejmo si rajši današnji svet in vrednoto **USPEH**.

- Je kaj narobe z njo?
- Je biti uspešen "bogokletno"?
- Je ta besedica kriva za krizo vrednot?

Ko želim sam pri sebi testirati določena načela, vrednote, aktivnosti, poteze ... ni boljšega načina, kot da jih prevedem v svet mojih treh otrok.

Pa jaz sedaj vas vprašam.

Ali si želite, da so vaši otroci uspešni v šoli, da so uspešni v športu, glasbi ... da bodo uspešni v službi, v življenju ...???

Jaz si!!!

In veste, zaradi tega prav nič ne mislim, da sem slab človek in da prispevam h krizi vrednot!

Na treningu "Vodenje z vrednotami" vzamem naslednji malce karikiran in precej stereotipen primer:

Dogodek - obletnica mature.

Scena - znano gostišče.

Kader - začetno zbiranje rahlo ostarelih maturantk in maturantov.

Ob pogrjnjeni mizi se zbirajo maturantke in debata, ob obličici slik, gre nekako v to smer:

"Kaj že v srednjo šolo gre tvoj otrok? Ne morem verjeti kako gre čas. Noro! A se spomniš tiste iz 4.A, včeraj sva se srečali ..."

Ko maturantke takole razpredajo o minljivosti življenja, se na drugi strani gostišča zbiramo maturanti. Kot da je magnet, smo vsi okoli šanka, kjer poteka pogovor nekako takole:

"Hej stari, a sem prav videl, da si se pripeljal z novim modelom "mečke"?"

"Res je, sem si vedno želel tak avto in sedaj si ga lahko privoščim."

"Bravo, kako ti je to uspelo?"

"Saj veš, bil sem v pravem trenutku na pravem mestu. Sem se "znajdu" in uspel!"

Pa nadaljujmo zgodbo o uničujoči vrednoti z imenom uspeh. Tokrat spremljamo družinski pogovor. Namišljen pogovor očeta in hčere:

"Oči, saj se spomniš tisto, kar sem te prosila, da urediš v šoli, da ne bom imela več problemov. Veš oči od Špele je to naredil in ..."

"Žal srce moje, to je skregano z mojimi načeli. Moj svet vrednot mi to enostavno ne dovoli, tokrat boš morala sama sprejeti posledice svojih dejanj."

"Prav! Vedno si bil takšen. Nikoli se nisi znal znajti, zato pa nikoli nisi uspel in nič nimaš, vsi ostali ..."

V obeh primerih je izražena želja po uspehu, ki pa sam po sebi ni kriv za vse slabo, kar se dogaja okoli nas.

NA^{KRATKO}

Ali obstajajo bližnjice do uspeha? Jih je smiselno ubrati ali se jim izogniti?

Ni problem v uspehu, dragi moji, problem so poti do uspeha.

Na teh poteh pada učinkovitost vodenja z vrednotami in na teh poteh pada vodenje z vzgledom!

V danem trenutku smo soočeni z dilemo, ali po bližnjici do uspeha ali pa izbrati daljšo pot. O prvi izbiri sem spregovoril v prejšnjih dveh primerih, druga pa je tlakovana s **POŠTENOSTJO, PRAVIČNOSTJO in SPOŠTOVANJEM**. Ne potrebujemo razlage teh besed, ali pač?

Veste, kaj je najenostavnejši test?

Vsakokrat, ko želite komu nekaj storiti in niste prepričani, če je to prava pot, se vprašajte, kako bi se vi počutili, če bi se to isto zgodilo vam. In, če je vaš odgovor:

"Grozno, tega ne bi preživel!"

Ja, potem ne vidim nobenega razloga, da to storite, drži? Ha, ha, ha,... Če bi ta test živel v praksi, potem bi malo poročenih moških varalo svoje žene in tudi obratno seveda.

Če pa ti dve poti postavim v kontekst podjetja, potem smo zaposleni na prvi poti soočeni z ustrahovanjem, smo le matična številka, mrtva črka na papirju, sredstvo za doseganje ciljev po različnih bližnjicah ...

Ko pa nas vodijo po drugi poti, poti veselja, pa dobimo tisti fenomenalni občutek, občutek lastne vrednosti. In verjemite mi na besedo, druga pot je tudi iz vidika profitabilnosti bistveno učinkovitejša. Vendar pa na njej ni prostora za "bleferje", ni "folerantov", ni mask in ni medprostora.

Ali smo IN ali pa OUT, vendar je izbira vedno naša!



Pa se ob koncu vrnimo nazaj k uvodnem stavku, ko povzemam razmišljanje nekaterih šefov, da je ta način vodenja neučinkovit.

Seveda je lažje izbrati bližnjico do uspeha, tudi miselnost, da brez "znajti se", ne moremo uspeti, je dejstvo današnjega trenutka, vendar pa edina varna in dolgoročna pot do uspeha ne pozna bližnjic.

Lahko se spustimo v dirko iskanja bližnjic in vodenja z negativnimi motivatorji. Nenazadnje v veliki večini te bližnjice niso kriminalna dejanja in zato ne gremo v zapor, je pa to t.i. podganja dirka in lahko stokrat zmagamo, na koncu smo še vedno samo podgane!

*Kaj je pravzaprav spornega z vrednoto, ki sliši na ime USPEH?
NIČ!!!*

“SPREMENI IGRO!”

Zadnjo kolumno iz serije “Spremeni igro” sem končal z zgodbo o dekletu, ki so ji iskrice v očeh zamenjale solze in to samo zato, ker si je želela preseči kulturo povprečnosti in vstopiti v kulturo uspeha. Poslovni svet je neusmiljen in ta, ki goji povprečje še najbolj, pa naj se sliši še tako kontradiktorno. Torej drage moje bralke in bralci, kako iz tega sveta, ki ceni povprečneže?

Za uvod se moram vrniti k tezi in obrazložiti iz prejšnje kolumne, da so podjetje ljudje in kot taki odločilni faktor uspeha. Torej, da ponovim.

- Kaj se zgodi, če so zaposleni podpovprečni?
- Kaj hitro potop, podjetje manj na trgu!
- Kaj se zgodi, če so zaposleni povprečni?
- Stagniranje, borba za preživetje, potop, še eno podjetje manj na trgu!
- Kaj se zgodi, če so zaposleni nadpovprečni?
- Ste si potavili za vizijo uspeti v JV Evropi? Kako skromno! Imate nadpovprečno ekipo, vaš je ves svet. Manhattan prihajam!

Ha, pa sem vam odkril svetovno čudo poslovnega sveta. Seveda 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.

Takole po domače lahko podjetje narišemo v obliki piramide in jo razmejimo na III nadstropja. Spodaj so izvajalci, jaz jih malo za šalo malo zares imenujem RAJA. V sredini so strokovne službe, MISLECI in na vrhu so direktorji, VLADARJI.

Zidovi med njimi so betonski, vsak živi v svojem svetu, mi smo najpomembnejši in sami sebi namen. Hirahija je jasno izražena na vsakem koraku, v podjetju vlada red (kao) in vojaška disciplina.

Pa mi kdaj pa kdaj kdo reče: “Poslušaj trener, kaj pa je pravzaprav v tem narobe, premalo je takšnih podjetij v Sloveniji.”

“Pravzaprav imaš prav”, odvrnem. “Samo ena lepotna napaka je.”

“Ja?”

“To podjetje bi odlično funkcioniralo le v svetu monopolizma. V tržnem gospodarstvu, v zaostreni konkurenci pa je obsojeno na propad.”

Takšna vrsta organizacije je res navidez trdna, vplivna, vendar nedostopna za kakršno koli spremembo.

Poskusimo s pravljico za lahko noč.

Pred davnimi časi za devetimi gorami je poslovala banka Trdna piramida. Vse je potekalo v zadovoljstvo vseh, dokler se ni zgodil škandal. V poslovalnico je vstopila stranka s problemom.

Si lahko zamislite nezadovoljna stranka.

Stopi do kreditnega referenta z željo po kreditu, ki ga ni v ponudbi. Kako si dovoli!

Želi kredit z odplačilno dobo 8 let, v Trdni piramidi pa imajo v ponudbi ali 5 ali pa 10 let.

Pa pravi, “Dober dan, želela bi kredit z odplačilno dobo 8 let.” “Nimamo,” odvrne referent in pozove naslednjo stranko. “Ampak meni bi ravno ta doba najbolj odgovarjala,” vztraja naša stranka.

Referent malce nejevoljen dvigne telefon, zavrti številko mislecev in na drugi strani žice se zasliši Ančka iz kreditnega oddelka: “Kdo je?”

“Jaz sem, Janez iz poslovalnice Zidak. Pred menoj je stranka, ki želi kredit z odplačilno dobo 8 let.”

“Kaj vi v poslovalnici Zidak ne berete navodil? Saj vam jasno piše, da imamo kredite ali za 5 ali pa za 10 let. Naj vzame enega od teh dveh. Drugič pa ne kličite več za takšna vprašanja, imamo pomembnejše delo, kot pa da odgovarjamo na telefonske klice.”

Janez odloži telefon, mrko pogleda stranko, zaradi katere jih je ravnokar slišal in ji reče. “Ali mi sedaj verjamate. Sem poklical odgovorne in so povedali isto, kot sem vam že jaz.”



Stranka se žalostna obrne in odide iz poslovalnice. Ampak to ni bila običajna stranka, temveč zlobna pravljica stranka, ki se je doma vsedla za mizo ter vladarjem Trdne piramide napisala pismo, kjer jim je opisala svoj problem.

Tako naš problem pride do vladarjev. To pa je bil "ferker", vladarji so bili čisto preč, le kdo si upa njih vznemirjati, saj oni imajo pa čisto druge naloge. Pokličejo spletično poslovno sekretarko in ji naročijo naj pismo pošlje vodji poslovalnice Zidak, ki mora nemudoma odkriti, kdo je KRIV. In namesto, da bi poiskali rešitev za stranko, so odprli lov na čarovnice. Čisto pravljica?

In tako se naša stranka naveličana čakanja in razočarana nad nerazumevanjem njenega problema zopet odpravi na Bančno ulico, vendar tokrat zavije v Fleksi banko za vogalom.

Največja ironija banke Trdna piramida pa je v tem, da v njej sploh ne vladajo vladarji. Pravi vladar je BIROKRACIJA, ki se je zažrla v vse pore Trdne piramide.

Kaj pa raja?

Že zdavnaj so se naučili, da se najlažje izognejo kazni, če delajo vse natanko tako, kot so zapisali misleci. In tako je iz Trdne piramide izginila vsa kreativnost in samoiniciativnost, raja pa kot furjanski konj. Že zdavnaj več niso

komercialisti/svetovalci, so le še servis.

Pa se vrnimo k naši stranki, ki ravnokar stopa v Fleksi banko. Stopi do kreditnega referenta z željo po kreditu, ki ga ni v ponudbi. Želi kredit z odplačilno dobo 8 let in tudi v Fleksi banki imajo v ponudbi ali 5 ali pa 10 let.

Pa pravi: "Dober dan, želela bi kredit z odplačilno dobo 8 let." "Dober dan", odvrne kreditni svetovalec in nadaljuje, "pravzaprav te dobe nimamo v ponudbi, zato me zanima zakaj ravno 8 let."

In tako stranka pove svoje želje, argumente in pričakovanja. Naš svetovalec Tone ji obljubi, da se bo potrudil najti ustrezen rešitev in naj se oglasi čez dva dni in nekaj bodo že pogruntali. Stranka se zahvali in odide, Tone pa globoko zavzdihne ob misli na kalvarijo, ki ga čaka. Ta dva dni bo preživel na sestankih in ob telefonskih razgovorih z misle-



ci, saj je hkrati s tem, ko je stranki obljubil rešitev, sprejel tudi ODGOVORNOST za realizacijo.

Tudi v Fleksi banki ne vladajo vladarji, pa nič ne de, saj tu vladajo vse možne besede, ki se začnejo na SAMO ... (samozavest, samoiniciativa, samokritičnost, samoizobraževanje ...)

Veste, kaj pa je najbolj zanimivo?

V trdni piramidi neki genij v 4. nadstropju, trakt A, soba 1022 izumi neko "fenomenalno" storitev. To genialno rešitev opremi s planskimi številkami, doda SWOT analizo prednosti in nevarnosti, vpiše še potrebne konte, vse skupaj zapakira v navodila in pošlje raji. Sam je seveda prepričan, da je izumil tako spektakularno stvar, da se bo prodajala sama od sebe. Seveda, ko rezultati niso po pričakovanjih je kriva nesposobna in lena raja.

Res genialno!

V Fleksi banki pa je vsa genialnost prepuščena strankam, trgu. Stranke preko samozavestne, samoiniciativne, samoodgovorne in super kreativne raje mislecem sporočajo svoje zamisli. Samo še vladarji podprejo vse skupaj in piramido smo obrnili na glavo. V Fleksi banki raja ni servis, temveč partner strankam in 8 letni kredit je padel v lonec in pravljice je konec.

V resničnem svetu pa slišimo, da je neko podjetje ful prilagodljivo, da upošteva želje in potrebe stranke, da so ljudje prijazni, nasmejani ... drugo pa togo, da nikoli ne poslušajo, da se čaka in čaka, da so ljudje birokrati.

**Prvo se širi, razvija in osvaja trg.
Drugo pa umira na obroke.**

Se vam zdi, da ste to pravljico že nekoč nekje brali. Ste bili celo kakšen od junakov. Se vam zdi, da vse to že veste, da ni v tej pravljici nič pretresljivo novega. Vse imate prav! Vendar, če živite med vladarji, ali pa misleci in vse to že veste, se celo zavedate potrebe po obračanju piramide, nimate vi čarobne paličice v svojih rokah.

Piramido obrača raja!

Šment, kaj pa zdaj?

Preden poiščemo odgovor, se vprašajmo, v kateri banki je raji lepše, udobnejše, mirnejše. Ja, pravilno ste ugotovili v Trdni piramidi. Z enim samim stavkom je tam referent rešil PROBLEM. Obrnil se je proti stranki in izjavil čarobni stavek: "Žal mi je, NIMAMO v ponudbi." In problem je izpuhtel. V Fleksi banki pa si je na glavo nakopal odgovornost, da poišče rešitev. Naročil stranko, se podal v boj z misleci. Z enega problema jih je ustvaril takoj tri. No, dragi moji, kje je bolj lušno?

Obračanje piramide, prehod iz kulture povprečnosti v kulturo uspeha je proces in vloga vladarjev ter mislecev je, da v tem procesu raji stojijo ob strani, jih usmerjajo, trenirajo, vzpodbujajo ... In kakšna je vaša vloga? Da postanete trener zmagovalne ekipe?

Potrebujemo vodje-trenerje, ki bodo zrahljali zastarelo okorelost, ki bodo omogočili ljudem, da svojo ustvarjalnost najbolje pokažejo, da lahko popolnoma razvijejo svojo nadarjenost, ki že dolga leta DREMLJE.

Uživajte v poletju in se beremo zopet jeseni.

Potrebujemo princa, ki bo prebudil Trnuljčico in ves njen dvor!

Seveda je na papirju lahko obračati piramido, v praksi pa je to dolgoročen proces. V piramidalnem primeru ostaja vizija zgolj na vrhu, drugje pa vladajo birokracija, pravila, navodila, pooblastila ... kreativnost je sila vprašljiva. Ko se iščejo po večini krivci in ne rešitve, je razumljivo, da zaposleni uberejo najlažjo pot in to je pot držati se navodil za vsako ceno. Po določenem času ljudje postanejo togi, pasivni in otopeli.

Mi pa si želimo samozavestne, samoiniciativne, samoodgovorne, samokritične sodelavce, ki med seboj sodelujejo, se samoizobražujejo in jim je delo v veselje. Želimo si, da bi vsi poznali vizijo in poslanstvo hiše, da vrednote ne bi bile samo na papirju, da bi šli vsi skupaj v isto smer.

Pa so res naši sodelavci vse na SAMO? Nekateri da, drugi še ne! Da pa bodo postali vse to, je potrebno vodenje, pomoč ljudem, da dosežejo tisto, za kar so sposobni. Potrebno jih je spodbujati, poučevati, svetovati, razvijati in ohranjati uspešne medsebojne odnose. Pri izobraževanju se moramo zavedati, da to ni enkratni dogodek, temveč kontinuiran proces in vodje-trenerji imajo pri tem glavno vlogo!

IZKORIŠČANJE NEFORMALNEGA MREŽENJA ZAPOSLENIH V PODJETJU

“V številnih podjetjih zaposleni oblikujejo skupine za izmenjavo znanja in reševanje skupnih problemov. Te skupine so v praksi močno orodje za upravljanje.”

povzeto po Richard McDermott in Douglas Archibald.

Če vaši zaposleni formirajo skupine za reševanje problemov in razvijanje novih zamisli, je najbolje, kar lahko naredite, da jih pri tem ne motite, kajne? Zaposleni pogosto izmenjujejo svoje misli tudi v obliki pošiljanja elektronskih sporočil in ne želijo oz. ne cenijo, da jih kdo pri tem kontrolira. No, pomislite še enkrat. Čeprav je bilo včasih notranje mreženje strokovnjakov neuradno, je danes na tem področju zgodba popolnoma drugačna, saj so skupine vključene v formalne strukture menedžmenta.

Neformalne mreže zaposlenih ali skupnosti praks so poceni in učinkovit način za izmenjavo znanja in idej strokovnjakov. Skupnosti delujejo najbolje, če imajo na voljo jasne odgovornosti in nadzor vodstva. So kot ekipe, le da se osredotočajo na dolgi rok. Tehnologija omogoča globalno sodelovanje, a je uspešna skupnost odvisna tudi od človeškega sistema - fokus, cilji in pozornost vodstva - da jih vključijo v organizacijo. Da pa bodo strokovnjaki namenili čas tem skupinam morajo podjetja zagotoviti dobro organizacijo in učinkovito delovanje le teh.

Strateška ustanovitev skupnosti zaposlenih

Organizirane skupine, ki so obstajale leta nazaj so danes zamenjale skupnosti, ki zahtevajo določeno strukturo. Obstajajo štiri načela pri oblikovanju in integraciji uspešne skupnosti zaposlenih.

- **Fokus na vprašanja, pomembna za podjetje.** Skupnosti rešujejo probleme, ki jih definira top menedžment. Na primeru farmacevtske industrije je takšno vprašanje varnost zdravil. Podjetje ima 200 aktivnih projektov, ki delujejo na različnih področjih, stopnjah, državah, in z uporabo različnih procesov. Tako za varnostno svetovanje v ekipi delujeta dve vrsti skupnosti, pri katerih vsaka skrbi za svoje področje in tako ohranja informiranost vseh zaposlenih v podjetju.
- **Določitev ciljev in rezultatov skupnosti.** Zagotavlja fokus - razlog, zakaj so se dobili in zakaj sodelujejo. Tako s pomočjo idej in različnih pogledov oblikujejo cilje in rezultate, ki jih želijo doseči.
- **Zagotavljanje upravljanja s strani podjetja.** Za vključitev

skupnosti v delovanje podjetja, le-ta potrebujejo močan formalen odnos s top menedžmentom. Podjetja večino enačijo menedžerja kot sponzorja skupnosti. Če jo vodi v skladu z njenimi dolgoročnimi cilji in mišljenjem je lahko le-ta zelo učinkovita.

- **Postavljanje visokih pričakovanj vodstva.** Pričakovanja vodstva imajo velik vpliv na skupnost zaposlenih. Sponzorstvo vodilnih kadrov je neuporabno, če se ne ukvarjajo s skupnostjo.

Razlika med skupnostjo in ekipo

Tako kot uspešne ekipe imajo uspešne skupnosti tudi cilje, rezultate, vodstvo, odgovornost za rezultate in meritve. V nadaljevanju vam bomo predstavili štiri značilnosti v katerih se skupnosti vendarle razlikujejo od ekipe:

- **Dolgoročnost.** Skupnosti delujejo odgovorno na dolgi rok. Tudi takrat kadar postavljajo letne načrte. Za razliko od ekipe, ki je osredotočena na rezultate v sedanjosti.
- **Sodelovanje in skupna odgovornost.** Vodstvo skupnosti oblikuje smernice, povezuje člane in umirja razprave med njimi. Avtoritete nad člani nima.
- **Namerna širitev omrežja.** Skupnosti vedno znova iščejo nove posameznike, ki bi s svojim znanjem prispevali k uspešnosti in jo tako razširili interno kot eksterno.
- **Upravljanje z znanjem.** Ekipe ne posvečajo toliko časa in odgovornosti dokumentiranju vsega, kar se je podjetje novega naučilo, raje se fokusirajo na trenutni problem. Na drugi strani skupnosti vedno znova iščejo nove načine reševanja problemov, ki se do zdaj še niso pojavili.

Povečanje vpliva skupnosti

Obstajajo štiri načini povečanja učinkovitosti skupnosti:

- **Določanje realnega časa.** Največje probleme ima vodstvo skupnosti s pomanjkanjem časa, ki ga imajo na voljo za opravljanje svojih obveznosti. Če zaposleni na sodelovanje v tej skupini gledajo kot na obveznost, ki jo pač morajo opraviti, pride do situacij, da časa primanjkuje. Zato se

podjetja dandanes poslužujejo prakse, da novemu zaposlenemu že v začetku pojasnijo, da je to pomemben del njegovega dela.

- **Treniranje vodij skupnosti.** Vodenje skupnosti se razlikuje od vodenja ekipe. Skupnosti so učinkovitejše, če podjetja redno trenirajo njihove vodje in jih o vseh novostih obveščajo.
- **Prirejanje osebnih srečanj.** Zaposleni v skupnosti se vedno znova srečujejo. V primeru večje oddaljenosti, so srečanja potekala po elektronski poti. Dandanes se na tem področju dogajajo spremembe, kajti zadnje ugotovitve kažejo, da so osebna srečanja dosti bolj učinkovita. Omogočajo takojšnje reševanje problema, učenje ob morebitnih napakah in večje zaupanje s strani vseh prisotnih.
- **Uporaba preprostih IT orodij.** Večina skupnosti ne potrebuje kompleksnih IT orodij. Večinoma se poslužujejo samo nekaj funkcij. Ugotovili so, da je enostavnost pomembnejša od funkcionalne sofisticiranosti.

Ob pojavu skupnosti zaposlenih smo v preteklosti vihali z nosovi in nanje gledali na še en način prenosa znanja in dobre prakse. Mislili smo, da bodo funkcionirali brez kakršne koli pomoči. Mislili smo, da bodo dosegale uspehe ob zmanjšanem nadzoru vodstva. Ampak z bolj kompleksnim življenjem in poslovnim svetom smo ugotovili, da skupnosti potrebujejo kar nekaj pozornosti, da lahko delujejo na dolgi rok. Kljub temu, da je potrebno oblikovanju strukture in njenemu nadzoru nameniti kar nekaj časa, je skupnost ena izmed oblik, ki je bolj učinkovita in cenejša od ostalih. Skupnosti niso tako neformalne kot smo zmeraj mislili.

Čprav je tehnologija poskrbela za globalno povezanost, uspešne skupnosti zaposlenih potrebujejo več. Potrebujejo človeški sistem - fokus, cilje, rezultate in pozornost vodstva. Tako postanejo del podjetja.

Vir: McDermott, Richard and Archibald, Douglas. 2010. *Harnessing Your Staff's Informal Networks*. *Harvard Business Review* 132: 82-89.



Organizirane skupine, ki so obstajale leta nazaj so danes zamenjale skupnosti, ki zahtevajo določeno strukturo.

NA KRATKO

Vodja projekta je tista oseba, ki je odgovorna za učinkovito izvedbo projekta - izberite osebo s širokim spektrom znanj in veščin iz različnih področij; predvsem pa naj bo ta oseba močna v komunikaciji.

BITI VODJA PROJEKTA NI "MALA MAL'CA"

Redkokdaj ves projekt poteka tako, kot je bilo zamišljeno v prvotnem načrtu. Zato je uspešno vodenje projektov odvisno tudi od nenehnega načrtovanja in preverjanja, kar je glavna naloga projektne vodje. Biti vodja projekta je zahtevna funkcija, saj se od njega pričakuje, da ima pester nabor znanj in veščin ter tudi veliko mero odgovornosti, da se projekt spelje in uspe vsaj v takih okvirih, kot je bilo v pričetku zastavljeno. V tokratnem članku vam bom predstavila, katere so naloge vodstva projekta, kateri so ključni elementi projektne dela ter s katerimi področji dela in pastmi se srečuje vodja projekta.

Ključne naloge vodstva projekta oziroma procesa planiranja so:

- planiranje (vmesnih) ciljev,
- omejitev in opredelitev delnih nalog,
- planiranje poteka del v medsebojni odvisnosti različnih aktivnosti,
- planiranje kadrov za realizacijo projekta,
- organizacija izvedbe projekta,
- ocena sredstev (materialnih in finančnih za izvedbo projekta),
- določanje časovnih rokov za izvedbo projekta in
- planiranje načina financiranja projekta.

Osnovna naloga vodstva projekta je, da zagotovi učinkovit zagon izvajanja projekta. Vodstvo projekta lahko razume mo tudi kot proces planiranja, ki mora zagotoviti učinkovito izvedbo projekta.



Pri elementih in veščinah projektne vodnje govorimo o metodah in načinih vodenja, upravljanja in nadzora projekta. Gre za to, kako se spopadamo z vprašanji glede vsebine, časa, osebja, financ, kakovosti in naročil ter s katerimi orodji jih obdelujemo. Zato elemente poimenujemo po področju, s katerim se ukvarjajo.

Elementi projektne vodnje so:

- **Integracijsko vodenje in upravljanje** (angl. Integrati-on management)

Ukvarja se predvsem z obvladovanjem projekta kot celote. Veščine, ki jih zajema ta element se nanašajo na analizo sprememb in njihovih vplivov na projekt. Na podlagi analize nastajajo nove odločitve.

- **Upravljanje vsebine in obsega ter nadzor nad njima** (angl. Scope management)

Skrbi za uresničevanje zastavljenih ciljev projekta. Bistveni elementi, ki jih zajema se nanašajo na ugotavljanje problema, opredeljevanje ciljev projekta, razvijanje



Vodstvo projekta lahko razumemo tudi kot proces planiranja, ki mora zagotoviti učinkovito izvedbo projekta.

koncepta projekta, izbira različic projekta in izdelovanje načrta strukture projekta.

■ Upravljanje časa (angl. Time management)

Skrbi za ohranjanje zastavljenih časovnih okvirov, služi tudi kot komunikacijski medij. Bistveni elementi, ki jih zajema so določanje aktivnosti in trajanje posameznih aktivnosti in terminsko načrtovanje projekta.

■ Upravljanje stroškov (angl. Cost management)

Usmerjeno je v realizacijo zastavljenih stroškovnih ciljev – proračuna. Elementi upravljanja stroškov so načrtovanje virov projekta, ocenitev količine dela, ocenitev stroškov in načrtovanje stroškov ter izračun povračila naložbe.

■ Upravljanje kakovosti (angl. Quality management)

Zagotavlja, da so proizvodi, storitve in procesi v skladu z načrti in s pričakovanji. Pri upravljanju kakovosti je potrebno najprej opredeliti, kakšni so cilji in zahteve glede kakovosti ter kako jih bomo dosegli oziroma merili, zagotavljanje in usmerjanje kakovosti, nadzor kakovosti ter pregled kakovosti in ustrezno ukrepanje.

■ Upravljanje človeških virov (angl. Human resource management)

Skrbi za učinkovito razporejanje virov v projektu glede na sposobnosti in zmogljivosti. Ena od nalog je razvoj skupine – tima.

■ Upravljanje tveganj in nadzor nad njimi (angl. Risk management)

Zajema analizo tveganj, previdnostne ukrepe in ukrepe v skrajni sili. Glavni cilj je prepoznati tveganja in jih omejiti oziroma preprečiti.

Kontroliranje poteka skozi ves proces izvajanja projekta.

Namen kontroliranja je sprotno ugotavljanje odstopanj kriterijev projekta od planiranih vrednosti. To je, če se med izvajanjem pojavijo odstopanja od plana, je potrebno popraviti odstopanja in ponovno preučiti plan ter ga prirediti trenutni situaciji. Temelj kontroliranja je popravljalne narave.



V poteku projekta je potrebno kontrolirati:

- termine (časovne roke),
- porabo sredstev (gibanje stroškov) in
- učinkovitost dela.

Elementi projektne kontrole pa so sledeči:

- periodična (tedenska, dnevna ...) poročila o stanju,
- spremljanje terminov, finančnih izdatkov, računov, dobaviteljev in različnih alternativ, če se kaj zalomi in
- zagotavljanje, da so stranke projekta seznanjene z napredovanjem projekta.

PROJEKTNI VODJA

Vsak projekt, preden se prične realizirati, potrebuje svojega projektnega vodjo. Izbrana oseba mora obvladati veliko področij in veščin, ki so v večji meri povezane s komunikacijo. Glede na naravo projektnega dela so naloge projektne vodje naslednje: analiziranje, ažuriranje, koordiniranje, dokumentiranje, predlaganje, predstavlanje, pripravljanje, pogajanje, potrjevanje, predvidevanje, prebiranje, opazovanje, obveščanje. Vodja tudi sestankuje, sproža in pomirja spore, vztraja pri doseganju ciljev, išče



nove rešitve, sprejema za projekt potrebne sodelavce, nepotrebne sodelavce odpušča. Poleg tega mora imeti še zvrhano mero potrpljenja in tolerance do delavcev na projektu.

Sodelavcev v projektu si projektni vodja običajno ne izbira po tem, kako dobro se z njimi razume, temveč je glavno merilo njihova strokovnost, se pravi glavno vlogo odigrajo znanja in sposobnosti ter njihova razpoložljivost v času trajanja projekta. Za tem mora projektni vodja ustvariti okolje, kjer je med člani projektne skupine pomembno sodelovanje in skupno delo.

Da boste kot projektni vodja ustvarili uspešne projektne skupine priporočamo, da se držite naslednjih načel:

1. Opišite namen projekta

Vsi naj razumejo, kakšen je namen in mesto projekta v celotni strategiji podjetja. Razložite, kako vaš projekt poudarja cilje, vrednote in vizijo vaše organizacije.

Za uspeh projekta je pomembno pozitivno mišljenje in zaupanje v uspeh projekta.

2. Natančno definirajte pričakovanja

Ali vsi natančno razumejo, kaj pričakujete od njih? Projektna skupina mora zelo dobro razumeti, kakšne rezultate pričakujete od njih in zakaj je skupina sestavljena tako, kot je.

3. Vzpodbujajte sodelovanje

Vprašajte se, ali člani projektne skupine sploh hočejo sodelovati v projektu. Se zavedajo, kako pomembno je skupinsko delo za uspeh projekta? Prepričajte se, da vidijo člani svojo priložnost za rast in razvoj v tej skupini in poskrbite, da bo skupina uspešno skupaj reševala izzive.

4. Zagotovite nadzor

Projektna skupina naj ima priložnost v vsakem trenutku videti, v kakšnem stanju je projekt. Za projektne vodje to pomeni, da mora redno objavljati in obnavljati status projekta. Poskrbite, da bodo vsi začutili, da je njihovo sodelovanje pomembno in koristi vsem v projektni skupini.

5. Komunikacija

Vsi morajo razumeti prioritete dela na projektu in njihova ozadja. To pomeni, da morajo pomembne poslovne informacije, ki se tičejo projekta in vplivajo na postavljanje prioritete, teči neovirano.

6. Kreativnost

Vzpodbujajte kreativnost in ko je le mogoče pomagajte članom svoje projektne skupine do dodatnih usposabljanj, literature ali pa jim omogočite, da vidijo realizirane rezultate svoje kreativnosti.

7. Posledice

Projektna skupina se mora zavedati posledic svojega skupnega dela. Poskusite poudarjati pozitivne, vendar ne spreglejte negativnih.

8. Dobro počutje

Kot projektni vodja ste dolžni poskrbeti tudi za dobro počutje v vaši projektni skupini. Nič ni narobe, če se nekajkrat pošteno nasmejite na sestankih. Pojdite skupaj na kosilo ali na kakšno prireditev.

Za uspeh projekta je pomembno pozitivno mišljenje in zaupanje v uspeh projekta. In projektni vodje, zavedajte se, da je uspešno izpeljan projekt uspeh celotne skupine! Zato na koncu ne smete pozabiti na pohvalo in zahvalo vsem sodelujočim.

5 pasti pri gradnji projektne skupine, katerim se skušajte kot projektni vodja izogniti:

1. Projektne skupine sploh ni treba graditi. Izbereš dobre ljudi in skupina se naredi sama.

Predvsem pri zahtevnejših projektih tehnološke narave so člani skupin običajno strokovnjaki in individualisti. Slej ko prej pride do konfliktov, predvsem zaradi nerazumevanja. Kot vodja projekta poskrbite za čim bolj jasno predstavitev ciljev in aktivnosti. V tem primeru je še bolj pomembno, da zavestno ustvarimo dobro delujočo skupino.

2. Bowling ali obisk adrenalinskega parka ustvari skupino

Enkratni dogodki lahko postavijo skupino, ne morejo pa je vzdrževati ves čas trajanja projekta.

3. Skupino ustvari "kemija". Ljudje se razumejo ali pa se ne razumejo.

Za resno projektno delo je delovanje skupine stvar, ki si jo lahko privzgojimo. Učinkovito skupino bomo

tako kot pri športu ustvarili s treningom in natančno delitvijo vlog.

4. Cilj dobre projektne skupine je, da so si člani všeč.

To je služba in vsi smo profesionalci. Pomembno je, da si člani zaupajo med seboj, se spoštujejo, dobro delujejo kot skupina in da so pri tem učinkoviti.

5. V dobri skupini ni konfliktov.

Konflikti in nesporazumi lahko pripeljejo do novih, učinkovitejših rešitev. Dobro delujoča projektna skupina se jim ne izogne, temveč jih spodbuja in učinkovito upravlja.

Vodja projekta tudi sestankuje, sproža in pomirja spore, vztraja pri doseganju ciljev, išče nove rešitve, sprejema za projekt potrebne sodelavce, nepotrebne sodelavce odpušča. Poleg tega mora imeti še zvrhano mero potrpljenja in tolerance do delavcev na projektu.

V pomoč pri pripravi članka so bili naslednji viri in avtorji: http://www.ra-sinergija.si/projektno_vodenje/index.html wikipedija & članki mag. Tanje Kocjan Stjepanovič

MOČ VREDNOT: "NOVA ŠEFICA"

Dovolite, da vam danes povem eno zgodnico. Bilo je v prejšnjem stoletju. Bližal se je novoletni čas. Lepi rokovniki, kakšna steklenico vina in zraven še kakšna noviteta so bile pozornosti, ki smo jih v tistem času, poleg lepih želja, namenjali našim strankam. Spomnim se obdobja, ko smo vsi podarjali dežnike, potem je bilo obdobje skodelic z logom podjetja, pa ... vse to v ličnih reklamnih vrečkah naših podjetij.



Pri nas je proces potekal nekako takole: ustrezna služba nas je obvestila o vrsti poslovnih daril - vsak od nas je napisal število strank, ki jim želi podariti ta poslovna darila - zbirne podatke smo posredovali pristojni službi in ko je prišel pravi čas, smo v oddelek prejeli velike škatle. In potem smo bili kot majhni otroci. Eni navdušeni naš tistoletnim designom, drugi ravnodušni in tudi nekateri, ki so izjavili, da "To pa sploh ni za iz rok dat!"

In bili so to tisti časi, ko je bilo vsega za vse dovolj in smo tudi vsi zaposleni dobili vsak svoj rokovnik. Pa še manjšo beležnico, pa namizni koledar, pa tiste velike A3 pole, ki so bile izjemno praktične za risanje rožic ali trikotnikov, kadar telefonski pogovor ni v celoti pritegnil naše pozornosti, pa kulije ...

In ne samo za nas osebno, tudi za naše sorodnike, pa kakšnega dobrega soseda, ki nam rad priskoči na pomoč, za frizerko in še kdo se je zagotovo našel, ki je dobil poslovno darilo naše firme. In sklepam, da je bilo tako tudi drugje, ker sem tudi sama dobivala te prednovoletne pozornosti. No, predvsem so bili najbolj zaželeni rokovniki. Ker smo jih res rabili za delo skozi vse prihodnje leto. In nemalokrat se je zgodilo, da sem jih imela več - in potem sem zbirala, kateri mi najbolj ustreza. In tudi mož je bil pred enako prijetno nalogo. Saj se še spomnite: "Od viška ne boli glava!" Ta višek je po nekem času pristal med otroškimi barvicami in je bil namenjen njihovim začetnim kracarijam. Vsaj pri nas doma. In drznim si domišljati, da je bila to splošna folklor v naši prelepi državi.

In vsako leto se je zgodba ponovila. Dobili smo velike škatle. In se veselili. Eni bolj drugi manj. Pa je prišlo leto, ko smo dobili novo vodjo oddelka. In ves postopek je potekal enako. Naročili - dobili - razdelili, vsakemu toliko kot je naročil: potem pa je nova vodja oddelka rekla sodelavcu: "To, kar je ostalo, pa prosim odnesi nazaj v skladišče." **KAJJJJ???** A ta ženska ne ve, da gre to v tisto omaro na hodniku, kjer imamo papir za printanje, pa kakšno rezervno kartušo in vsak vzame, kar pač rabi in tako tudi rokovniki, beležke, namizni koledarji in ostale stvari zelo kmalu po novem letu poidejo.

Nastala je čudna tišina, spogledovali smo se, nihče ni rekel nič, ona pa je, po mojem mnenju namenoma, to prezrla in nadaljevala. "Najbolje, če to narediš kar takoj, da nam to ne bo jemalo prostora." In je odšla v svojo pisarno.

In kolega je začel zlagati v škatlo preostala poslovna darila. Pomagali smo tudi ostali in trije smo potem to odnesli v skladišče. Čisto brez besed. Sključenih ramen in povešenih pogledov. In v tistih parih minutah, ko smo čakali na dvigalo in se z njim odpeljali v klet so se na naših obrazih izrisale misli, ki so se nam očitno podile po glavi. In videlo se je, da niso bile pozitivne.

Ko je skladiščnik Janez pogledal, kaj smo prinesli, se je zjezil: "Kam naj pa jaz to zdaj dam? Za to nimam prostora. To je za "potalat"!"

"Mi smo vzeli toliko, kot smo naročili," je odgovoril kolega.

"Ja pa še zase kaj vzemite!" se je Janez želel znebiti odvečne robe.

"Saj imamo vsak en rokovnik zase dovolj!" je prišel odgovor z naše strani pulta.

"To je pa čist res! Zakaj hudiča jih pa eni rabijo cele kupe?" si je nejevoljno zabrundal.

Ko smo se vračali v pisarno se je na naše obraze prikradel izraz zadovoljstva, čutili smo, da smo naredili prav in se ob tem dobro počutili in v pisarno smo vstopili vzravnani in ponosni. Ne znam povedati drugače - počutili smo se skoraj herojsko.

In možnost za to nam je dala naša nova šefica. Nikoli o tem nismo naglas govorili, vsi pa vemo, kako smo se takrat počutili. Naša šefica - hvala ti!

21

UPOŠTEVAJTE VREDNOTE VAŠIH KUPCEV ... mogoče se razlikujejo od vaših

I Olga Jeras

Danes, v času poplave informacij, dostopnih prav povsod in večini, prevladuje razmišljanje, da se je skoraj vsega moč naučiti, če si tega le želimo. Drži! Toda ali bomo naučeno uporabili tudi v praksi, kdaj in kako se bomo za to odločili, to je drugo vprašanje in nanj nam v veliki meri dajejo odgovor prav vrednote.

24

NE PUSTITE SE UGOVOROM

I Bojan Krajnc

Mnogi učitelji prodajnega poklica priporočajo prodajalcem, da na ugovor verjetnega kupca gledajo kot na znak nakupa; to je, zahtevek po več informacijah ali pojasnitvah, preden se lahko verjetni kupec odloči za nakup.

28

UČINKOVITOST PRODAJNIH EKIP

I Mag. David Đukić, Inštitut za profesionalno prodajo

Znotraj prodaje sta vodenje in menedžment tesno povezana. Če je menedžment hardware, torej tisto, kar določa okvirje in način delovanja, je vodenje software, torej odnos, ki ga vzpostavi prodajalec in njegov vodja.

31

VREDNOTE OMOGOČAJO BOLJŠE PRODAJNE REZULTATE

I Branko Žunec in Mateja Vodopivec

Pri delu s strankami doživljamo vsak dan nove situacije. Vsaka naša reakcija nanje je povezana s sistemom vrednot, ki ga živimo. Stranke bodo takoj opazile, kaj je v našem podjetju pomembnejše: dobiček ali stranka. Res je, da v vsakem primeru govorimo o prodaji, kjer je naša prvenstvena naloga zaslužiti. Ključno vprašanje pa je, kdaj bomo zaslužili več?

34

MARKETING JE LAHKO TUDI POCENI

I Špela Žunec in Nina Vališer

Če želimo preživeti v tej (že skoraj nepregledni) džungli podjetij, ki ponujajo to in ono, moramo vsekakor nekaj vložiti v lasten marketing. Budžeti zanj se od podjetja do podjetja razlikujejo; večja si lahko privoščijo najem oglaševalske agencije, drage marketinške raziskave, izdelavo televizijskih, radijskih in tiskanih oglasov itd. Kaj pa mikro, mala in srednja podjetja?



UPOŠTEVAJTE VREDNOTE VAŠIH KUPCEV

... mogoče se razlikujejo od vaših

Danes, v času poplave informacij, dostopnih prav povsod in večini, prevladuje razmišljanje, da se je skoraj vsega moč naučiti, če si tega le želimo. Drži! Toda ali bomo naučeno uporabili tudi v praksi, kdaj in kako se bomo za to odločili, to je drugo vprašanje in nanj nam v veliki meri dajejo odgovor prav vrednote.

Vrednote na nek način zaznamujejo posameznike, pa tudi skupine in narode.

Ni dolgo, kar sem se vrnila z mojih turških počitnic in zelo živo imam v spominu razgovor s prodajalcem verige mini prodajaln, ki so bile locirane v hotelu in so bile bolj kot prodaji namenjene promociji večjih prodajnih centrov. Mlajši prodajalec, kašnih trideset jih je fant imel, je omenil, kako težko je za prodajo motivirati Angleže. Ugotavljal je, da prihajajo sicer mlajše družine, ki pa se družijo večinoma v skupinah, kjer imajo interne zabave in jih ne zanima, kaj se dogaja okoli njih. Povedal je še, da je vesel, da ima možnost prodajati kvalitetne izdelke. Menda so to izdelki, ki jih iščejo nemški kupci, za katere pa velja še to, da ne kupujejo stvari, ki za njih nimajo uporabne vrednosti ali pa morajo zanje plačati nerazumno ceno. Kupci dežel bivše Sovjetske zveze v večini iščejo "znamke" (seveda ponaredke) in visoko modo. Če jim je nekaj res všeč in če imajo denar, jih cena praktično ne zanima. Do prodajalcev imajo običajno slab, ignorantski in poniževalen odnos. Čehe, Slovake in Slovence pa je zbasal kar v en koš, češ, da smo v primerjavi z drugimi prijazni, vendar nam je "v prvo" težko prodati, ker se težko odločamo, navadno moramo še razmisliti in se še s kom posvetovati.

S hitrim sklepom, precej po domače, lahko zaključimo, da je Angležem v času počitnic na prvem mestu **družabno življenje**, pri tem pa jim skupina daje potrebno **varnost**. Nemcem predstavlja **kvaliteta**, podprta z **modrostjo** in **pravičnostjo**, močno vrednoto. **Osebnostna privlačnost, moda, občudovanje, prekašanje drugih** so vrednote, značilne za turiste bivše Rusije. **Sožitje v družini** pa je močnejša vrednota Slovencev.

Ko sem pohvalila njegovo poznavanje strank, mi je rekel:

"To moraš vedeti, to je magnet!"

Dejansko! Vrednote so krepko povezane s stvarmi, ljudmi

in situacijami, ki kupce privlačijo ali pa jih odbijajo.

Na primer, pred časom, ko me je želela trgovka zelo prijazno prepričati naj nikar ne kupujem posušenih jabolčnih krhljev, ker so absolutno predragi, saj si jih lahko povsem enostavno sama pripravim kar doma, sem bila pošteno jezna nanjo. Kupila nisem nič in če se le da se pultu, pri katerem je prodaja ona, še danes skušam izogniti.

Sprašujem se, kaj je botrovalo takšnim občutkom in zakaj sem tako ravnala?

Jezilo me je, da prodajalki čas, ki bi ga sama porabila za to delo in dejstvo, da bi krhlje jedla takoj in ne čez en teden, ni predstavljalo nikakršne vrednosti. Svoje vrednote je postavila pred moje oz. jih je enačila z mojimi – ups ... **Ko gre za vrednote, je izhajanje iz sebe in sklepanje "počez in na pamet" neprimerno početje.**

In če pogledamo zadevo še v odnosu do vrednot firme, v kateri je ta ista prodajalka zaposlena, kjer je zapisano: dobičkonosna rast, strokovno znanje in usmerjenost h kupcem, je na izpitu s prodajalcem vred padla tudi firma. In vse samo zaradi navidezne prijaznosti do stranke – farsa!

Ta ista trgovina razglaša kot eno svojih vrednot tudi strokovno znanje. Ko v času počitnic za pultu skoraj ne uspete priklicati drugega prodajnega osebja, kot študente ali dijake, ki so tam prvič, za en teden in vam res ne znajo oz. ko gre za reklamacijo tudi ne zmorejo pomagati, ste si povsem na jasnem da ta firma vrednote razglaša, vendar jih v praksi ne živi.

Danes je modno govoriti in pisati o viziji, politikah firme, pa o vrednotah, kjer je na primer zapisano:

- usmerjenost k naročnikom,
- naši zaposleni so naša prednost,
- strokovno znanje,

Izredno koristno je spoznavati vrednote svojih kupcev, še prej pa se zavedati svojih vrednot!

- spoštovanje,
- dobičkonosna rast,
- verodostojnost.

In ko gre za izvajanje izrečenega in napisanega najpogosteje trpi prav verodostojnost. Trpi torej ODNOS do kupca, zaposlenih in ne nazadnje do samega sebe.

Zelo pomembno je torej spoznavati vrednote svojih kupcev, še prej pa se zavedati svojih vrednot!

Prave vrednote nas pripeljejo do:

1. Ustreznega odnosa do dela in okolja, v katerem delamo.
2. Do potrebnega znanja, ki smo ga pripravljene uporabiti v praksi, ga nadgrajevati in izpopolnjevati.
3. Z njimi odkrijemo, katero ravnanje je pravilno in katero napačno.

Vrednote so povezane s tem, kaj v življenju radi delamo, kaj nas veseli, kaj si v določenem trenutku resnično želimo. Tako lahko predstavlja v življenju nekaterih svoboda, drugih red, tretjih sožitje med ljudmi, več kot uspeh v poklicu, več kot napredovanje na del. mestu, več kot zadovoljstvo ali pohvala šefa.

Ko so vaše vrednote povsem v nasprotju z vrednotami, ki jih živi vaše podjetje, je čas, da ukrepate. Poglejmo si primer:

Ste mladi, željni novega znanja, sprememb, iskanja novih priložnosti in dokazovanja svojih sposobnosti. V podjetju, ki je na trgu že vrsto let, boste zamenjali enega od zaposlenih, ki je odšel v pokoj. Podjetje strategije, s katero so bili uspešni v preteklih letih, ne bo spreminjalo, prisegajo na kvaliteto, strokovnost in hitro odzivnost. Pozor: vaše vrednote znajo biti v razkoraku z vrednotami firme! Prav takšne situacije, ko nismo zvesti svojim vrednotam, hkrati pa nič ne naredimo, da bi kaj spremenili, so najslabše.

Zato, še preden stopite "v zakon", si odgovorite na vprašanja:

- Kakšne so moje vrednote?
- Kakšne vrednote zagovarja firma, s katero stopam "v zakon"?
- Katere vrednote ta firma dejansko živi?
- Ali zmorem in hočem svoje vrednote prilagoditi oz. podrediti vrednotam delovnega okolja?



Ko gre za vrednote, je izhajanje iz sebe in sklepanje "počez in na pamet" neprimerno početje.



PRODAJA JE TRDO DELO

IZVSEBINE

Naredite izjemen prvi vtis
Obvladajte profesionalno komunikacijo v vsaki situaciji
Prepoznajte vedenjski stil stranke
Prilagodite komunikacijo in pristop vedenjskemu tipu stranke
Uspešno zaključite prodajni razgovor s stranko
- rešite pomisleke in ugovore - tudi glede cene
Kje se skrivajo vaše prodajne priložnosti? Poiščimo jih skupaj!
Obvladajte svoj teritorij - z orodji: naredite prodajni plan, uporabite ABC analizo, ocenite potencial, spremljajte prodajno cev
Spoznajte svoj prodajni proces in strankam omogočite nakup
Učinkovito planirajte čas v prodaji

KORISTI PROGRAMA

1. Sami boste znali poiskati prodajne priložnosti
2. Prepoznali boste vedenjski stil stranke in se ji prilagodili
3. V prodajnem razgovoru boste delovali sproščeno in profesionalno
4. Na vsak strankim ugovor ali izgovor boste imeli odgovor
5. Vedeli boste, kako ohranjati kontakt s stranko in ji ponovno prodati
6. Pripravili si boste svoj osebni načrt sprememb v prodaji

TRENER Olga Jeras & Bojan Krajnc

VABLJENI vsi, ki živite od prodaje in za prodajo

TERMIN 26. in 27. avgust 2010

LOKACIJA Hotel Smogavc Zreče

KOTIZACIJA 960 EUR + ddv all inclusive

INFORMACIJE Nina Vališer 031 713 586 nina.valiser@bmcint.si



NE PUSTITE SE UGOVOROM!

Mnogi učitelji prodajnega poklica priporočajo prodajalcem, da na ugovor verjetnega kupca gledajo kot na znak nakupa; to je, zahtevek po več informacijah ali pojasnitvah, preden se lahko verjetni kupec odloči za nakup.



Na splošno pa lahko ugovore uvrstimo v dve kategoriji:

Zameglitev (prikrivanje): lahko izvira iz naslednjih razlogov: ali verjetni kupec nalašč nasprotuje, ker meni, da potrebuje več časa, preden bi nadaljeval, ali pa nasprotuje zato, da bi razkril resničen razlog, zaradi katerega neče nadaljevati. Najprej morate ugotoviti, kateri je pravi pomislek ali ugovor.

Pomagate si lahko s testom predstavljanja. Primer: *“Gospod Stranka, predstavljajte si, da te okoliščine ne obstajajo. Ali bi potem kupili naš izdelek ali storitev?”*

Drugi test se imenuje test izolacije in potrjevanja. Z njim preverite ali ste odkrili resnične pomisleke. V prvem koraku vprašamo: *“Ali mogoče obstaja še kakšen drug razlog, da danes nočete sprejeti moje ponudbe?”* Vaš cilj je, da stranka navede čim več pomislekov. Ko odgovorite na dva pomisleka, morate vprašati še po tretjem: *“Sta to edina razloga, da ne kupite mojega izdelka, ali pa vas mogoče zadržuje še kaj?”* Ko boste dobili odgovor v smislu: *“Ne, to je edini ugovor”*, boste na kratko povzeli celotno zgodbo in se s tem prepričali, da ste stranko pravilno razumeli: *“Torej, gospod Stranka, pravite, če _____ in _____ ne bi bila težava, bi se za nakup odločili še danes?”* V tem trenutku imate priložnost, da nadaljujete v smeri zaključevanja prodaje.

Odkrit ugovor: to je takrat, ko ima verjetni kupec odkrit razlog, da ne nadaljuje, kar običajno pomeni, da ni bila zadovoljena nobena njegova potreba ali pa potrebuje dodatne pojasnitve oziroma več informacij. Ta tip ugovora je lahko posledica napake v predstavitveni fazi prodajnega

cikla. Na primer: verjetni kupec ni razumel koristi ponujene izdelka ali pa želi doseči izboljšanje ponudbe.

Kakršnakoli je vrsta ugovora, potrebno jo je obravnavati in proces je v vsakem primeru zelo podoben. Prvič, prodajalec mora uporabiti kombinacijo tehnik spraševanja z odprtimi vprašanji ter vprašanja o mehkih dejstvih. S tem bo ugotovil pomembnost ugovora in ga bo oblikoval v obliko, ki jo lahko obvladuje. Z ugovorom prodajalec ravna tako, da ponovno prikaže eno ali več koristi ter s tem pokaže, kako je možno popravljeno potrebo/željo zadovoljiti ali pa, če je primerno, vpelje novo značilnost/korist. Uspešni prodajalci zastavijo vprašanje, ki jim pomaga razumeti in identificirati ugovore. Ugovore prevedite v:

- dajte mi več informacij,
- dajte mi razlog,
- dajte mi dokaz.

Vseh ugovorov ni možno obvladati na samem mestu prodajanja. V kolikor prodajalec čuti, da je s svojo ponudbo dejansko zadovoljil potrebe/želje verjetnega kupca, je pogosto boljše, da se umakne in verjetnemu kupcu da čas, ki ga le ta potrebuje za razmislek.

Če na tej stopnji prodajnega sestanka kupec očitno ni pripravljen nadaljevati, naj prodajalec ne poskuša zaključiti s prodajo. Raje naj poskuša pridobiti od verjetnega kupca neke vrste obljubo, kar prodajo ohranja pri življenju. Primer: *“Če vas pokličem konec naslednjega tedna, ali boste s tem imeli dovolj časa za premislek?”*

PRODAJNA MODROST

Ne jemljite stvari osebno. Ko vam stranka reče “NE”, pravi le to, da v tem trenutku ni zainteresirana za vaš izdelek ali da nečesa ne razume. To ni povezano z vami osebno.

PRIMER OBRAVNAVE UGOVOROV KAMNOSEŠKEGA MOJSTRA

Kamnoseški mojster je delal po receptu:

1. Ugovore je sistematično zabeležil:

- “Ali se marmorna plošča ne bo zlomila?”
- “Zakaj so v marmorju barvne spremembe?”
- “Marmor je zelo drag?”

2. Ugovore je smatral kot zanimanje, ne kot napad.

- Mirno/stvarno/prijazno
- Dati kupcu prav.

3. Poiskal je pravi vzrok za ugovor. V tem primeru je bil vzrok jasen:

- skrb, ali bodo stopnice držale
- skrb, da bo barva odstopala
- visoka cena

NAJPOGOSTEJŠI UGOVORI – praktični primeri

Osredotočite se na najpomembnejše oziroma najpogostejše ugovore, na katere naletite v pogovorih z morebitnimi kupci. Zelo verjetno bodo med njimi tudi naslednji **trije osnovni ugovori**:

- A: “Vaš izdelek je za nas predrag.”
- B: “Doslej smo uporabljali drug izdelek.” (izdelek vašega tekmeča)
- C: “Na trgu je veliko podobnih izdelkov. V čem je vaš drugačen od drugih?”

Pogledali bomo nekaj možnih odgovorov na prvi ugovor, skladno z zaporedjem štirih korakov:

- Spraševanje – sogovorca pripravite do tega, da podrobneje spregovori o svojih zadržkih.
- Ponovitev ugovora – povzemite pomisleke in sogovorca prosite, naj vam potrdi, ali ste jih navedli pravilno.
- Pozitivno naravnani odgovor – pokažite, kako lahko ugovore odpravite s svojim izdelkom/storitvijo. S tem pokažete, da lahko kupcu pomagata. Vaši odgovori naj bodo jasni, prepričljivi in kupcu popolnoma razumljivi.
- Premik – na naslednje vprašanje.

Pazite, da ne boste pri ugovorih uporabljali izrazov, kot so:

- ne vem, če bo to držalo,
- to je narobe,
- ne razumete tega,
- to govorijo konkurenti,
- kdo pa je to rekel.

Zelo znan je tale izraz:

- bodimo že enkrat pošteni,
- če vam čisto pošteno povem.

Ta izraz pove, da dotlej niste bili pošteni, da niste govorili pošteno?

UGOVOR A: “Vaš izdelek je za nas predrag”

Če se pojavi ugovor na ceno, v resnici verjetni kupec reče, “Svojega izdelka nisi naredil dovolj vrednega, da bi upravičil to ceno!” Vrednost se doseže s poudarjanjem in povečevanjem koristi, ali še bolje z zaznavanjem teh koristi s strani verjetnega kupca. Cena ne postane ovira za uspešen zaključek prodaje samo tedaj, če je vrednost, ki jo verjetni kupec zaznava, večja od cene.

Ko se pogovarjate z nosilcem odločanja o ceni, o njej govorite le v povezavi z učinkom ali vrednostjo. Nikako sogovorniku ne dopustite, da bi bil pozoren zgolj na ceno. Pogovor usmerjajte tako, da bo vaš sogovorec ceno vedno povezoval s tem, kar dobi v zameno zanjo. Pri takšnem pogovoru je koristen štiristopenjski pristop:

PREGLEDNICA UGOVOROV

UGOVORI	OBRAVNAVA UGOVOROV
Marmor je drag.	DA – res, to je dragocen material.
Marmorne plošče se lahko zlomijo.	DA – prav imate, vendar so stopnice tako ojačane, da se zagotovo ne bodo zlomile.
Naravni kamen je druge barve.	DA – s pravilnim polaganjem je strukturo kamna mogoče še poudariti.
Ne pozabite: Ko date kupcu prav, si boste pridobili njegovo simpatijo. Če pa mu odgovarjate, vam bo zbežal!	

Kreativni premor za razmislek

- Katere ugovore najpogosteje slišite od vaših strank?
- Kaj naredite, ko vam stranke ugovarjajo?
- Kakšen občutek imate pri ugovorih?
- Kaj bi vam pri prodaji najbolj pomagalo za uspešno obravnavo ugovorov?

PRODAJNA MODROST

Dobra prodaja se začne šele, ko vam kupec reče **NE!**

Spraševanje:

“Pravite, da je naš izdelek predrag. V kakšnem smislu? Ali menite, da je predrag v primerjavi s konkurenčnimi izdelki?”

Ponovitev ugovora:

“Da ne bo nesporazuma – pravite, da je naš izdelek za EUR dražji kot primerljiv izdelek vašega dosedanjega dobavitelja. Je to razlog za vaš pomislek?”

Pozitivno naravnan odgovor:

“Na vaš ugovor bi rad odgovoril z dvema argumentoma. Če naenkrat vzamete vsaj pet kosov, vam lahko ponudim količinski popust. In drugič, prej sva ugotovila, da naš izdelek zadovoljuje vaše temeljne potrebe prav tako kot izdelek našega tekmeca. Toda poleg tega naš izdelek zadovoljuje še dodatne potrebe, izdelek, ki ga uporabljate zdaj, pa jih ne.”

Premik:

“Skratka, naš izdelek vam ponuja bistveno več kot izdelek, ki ga trenutno uporabljate. Poleg tega smo lahko popolnoma konkurenčni tudi glede cene, seveda če boste kupili najmanj po pet kosov hkrati. Če pa se odločite za hkraten nakup desetih kosov našega izdelka, vam lahko ponudim še dodaten popust. Kaj je torej za vas boljše: pet kosov po 10.000 EUR za kos ali deset kosov po 9.000 EUR za kos?”

UGOVOR B: “Doslej smo uporabljali drug izdelek” (izdelek vašega tekmeca)

Spraševanje:

“V katerem pogledu se vam zdi izdelek X za vas ustreznejši?” (Če je treba bodite konkretnější: Ali je boljši glede velikosti? Glede uporabnosti?)

Ponovitev ugovora:

“Dovolite, da si ogledam vaš glavni pomislek: nagibate se k temu, da bi kupili izdelek X namesto našega, zato ker ste prepričani, da so pri konkurenčnem izdelku vzdrževalni stroški nižji. Imam prav?”

Pozitivno naravnan odgovor:

“Rad bi vas seznanil z dvema načinoma, s katerima lahko zagotovimo, da bodo vzdrževalni stroški našega izdelka za 20 % nižji kot primerljivi stroški za konkurenčni izdelek. Ponujamo vam pogodbo o vzdrževanju, ki določa, da letni stroški ne bodo preseгли, poleg tega pa še ...”

Premik:

“Mislim, da je ob vsem povedanem odločitev jasna. Naš izdelek ustreza vašim zahtevam, izpolnjuje vaše pogoje in zadovoljuje vaše potrebe, poleg tega pa z njim na mesec prihranite EUR pri operativnih stroških. Pogodba o vzdrževanju vam zagotavlja, da vzdrževalni stroški ne bodo preseгли vnaprej določenega okvira. Nakup našega izdelka je torej za vas zelo primerna odločitev. Lahko vam ga dobavimo in namestimo do 15. ta mesec, delovati bi začel že naslednji dan. Je ta rok za vas sprejemljiv?”

UGOVOR C: “Na trgu je veliko podobnih izdelkov. V čem je vaš drugačen od drugih?”

Spraševanje:

“Če bi se odločili za konkurenčen izdelek, katerega izmed njih bi najraje izbrali?” Ko vam sogovorec odgovori, ga vprašajte: “Zakaj ravno tega? Kaj vam je pri tem izdelku še posebej všeč?”

Ponovitev ugovora:

“Če vas prav razumem, sta vam pri konkurenčnem izdelku X še posebej všeč dve dejstvi: dveletna garancijska doba in nizki obratovalni stroški, ki so menda nižji od _____ EUR na mesec. Sem torej pravilno povzel vaše stališče o tem izdelku?”

Pozitivno naravnan odgovor:

“Z veseljem poudarjam, da ima tudi naš izdelek dve leti garancije in da so naši garancijski pogoji za vas bistveno ugodnejši od tistih, ki jih ponujajo konkurenčna podjetja. Če želite, vam lahko to dokažem. Poleg tega imate pri nas na voljo tudi dodatno servisno pogodbo, za nadaljnjih pet let po izteku garancije. Se vam ne zdi, da je kombinacija garancijske in dodatne servisne pogodbe, za skupaj sedem let, za vas bistveno ugodnejša možnost kot pa tista, ki vam jo ponujajo druga podjetja?” (Če vam sogovorec odgovori pritrdilno, lahko poskusite skleniti posel že v tistem trenutku. Če pa se vam zdi primernejše, lahko predtem omenite še naslednjo točko.).

“Še nekaj. Rekli ste, da so za vas pomembni nizki obratovalni stroški. Pred kratkim smo opravili raziskavo dejanskih obratovalnih stroškov za naš izdelek. Rezultati? Obratovalni stroški našega izdelka so za dobro petino nižji od primerljivih stroškov za stroj X, ki ga ponuja konkurenčno podjetje. Za okoli 20 odstotkov nižji obratovalni stroški bi bili zelo pomembni za vaše poslovanje, kajne?”

Premik:

“Če torej upoštevamo vsa navedena dejstva, splošno kakovost našega stroja, našo prednost glede garancije in še dodatne servisne pogodbe ter bistveno nižje obratovalne stroške, so prednosti naše ponudbe na dlani. Se boste odločili za osnovno dveletno garancijsko pogodbo ali vas bolj zanima sedemletno pogodbeno razmerje, z dodatno servisno pogodbo?”

V jesenski številki revije bomo še naprej razpredali klopčič ugovorov. Dotaknili se bomo konkretnih, ki so v praksi najpogostejši. Uživate v preostanku poletja, vzemite si čas zase in za izboljšanje svoje prodajne učinkovitosti; lotite se naloge na sosednji strani za prenos naučenega v prakso in se pripravite na uspešno jesen.

Za vse, ki bi pred jesenjo želeli okrepiti svoje prodajne veščine pa vabim na **BMC poletno šolo prodaje**.

Naloga za prenos naučenega v prakso

V prazno vrstico vpišite vzrok ugovora. Zakaj vam ga je stranka izrekla in kaj ji boste odgovorili.

UGOVOR	VZROK UGOVORA	ODGOVOR NA UGOVOR
Cena		
Denar		
Popusti		
Ugodnosti		
Pogoji		
Konkurenca		
Kakovost izdelka		
Servis in garancija		
Reklamacije		
Dobava		
Priporočila		
Izdelek, storitev		
Moram se še pogovoriti.		
Vse že imam.		
Moram še premisliti.		
Imam druge prioritete.		
Vaša ponudba me ne zanima.		
Poklicali ste napačnega človeka.		
Preveč sem zaposlen.		
Mi poskušate kaj prodati?		
Kar po telefonu mi povejte, kaj želite?		
Pošljite mi informacije o vaši ponudbi po pošti.		



NA^{KRATKO}

Naši rezultati so odvisni od

VEM, ZNAM, ZMOREM, HOČEM.



UČINKOVITOST PRODAJNIH EKIP

Znotraj prodaje sta vodenje in menedžment tesno povezana. Če je menedžment hardware, torej tisto, kar določa okvirje in način delovanja, je vodenje software, torej odnos, ki ga vzpostavi prodajalec in njegov vodja. Tako kot je to pri računalnikih tudi v prodaji hardware ne daje učinkov brez software-a in obratno. Torej, če imamo še tako dobrega vodjo prodaje, ki zna z ljudmi, ta ne bo dosegal dobrih rezultatov brez nekaterih kontrolnih mehanizmov, sistemov stalnega razvoja kompetenc sodelavcev, nagrajevanja, vzpostavljanja okolja, ki omogoča, da prodajalci izkoristijo svoj potencial itd. In obratno, vsi ti dejavniki ne bodo imeli pravega učinka, če nimamo vodje, ki zna voditi sodelavce, jih spodbujati in motivirati.

Čeprav je tema tega članka menedžment in ne vodenje, je prav, da povemo dva predpogoja za uspešno izvajanje ukrepov menedžmenta, ki sta tesno povezana z vrednotami. Temelj vsakega uspešnega sodelovanja je medsebojno spoštovanje in zaupanje med vodjo in prodajalcem. Vse skupaj se začne z vero vodje v dobro ljudi nasploh, v tem primeru pa naših sodelavcev, ki jih vodimo.

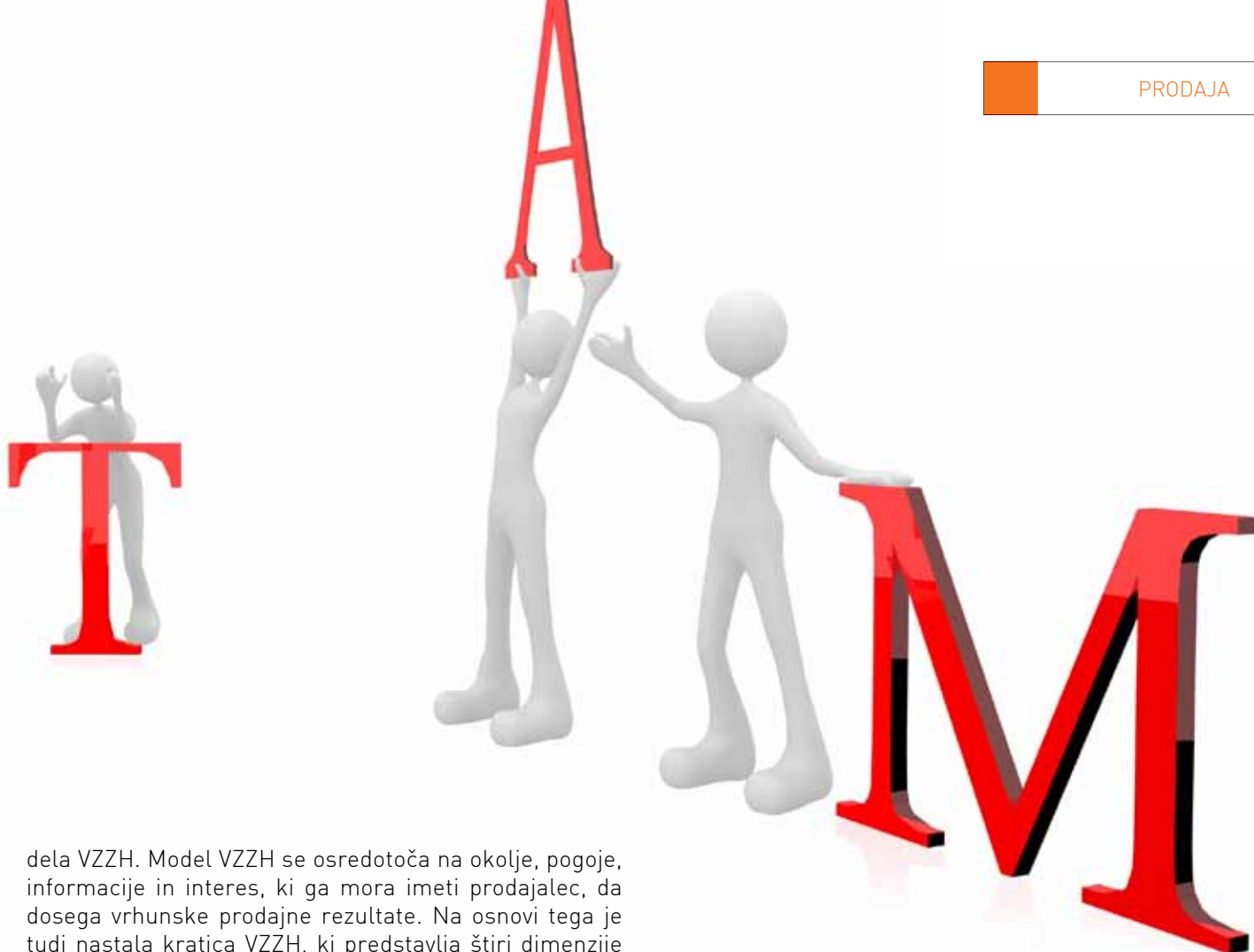
Če mi ne zaupamo sodelavcu in mu ne izkazujemo spoštovanja, potem to hote ali nehote sporočamo, pa ne z besedami, ampak z našimi gestami. Naše besede predstavljajo le majhen košček sporočila. Naše geste, gibanje, položaj rok in nenazadnje energija, ki jo dajemo od sebe, pove več kot 100 besed. Naša nebesedna komunikacija pogosto izdaja tisto, kar nismo želeli povedati z besedami – to je naš odnos do sodelavca.

Zato je predpogoj za uspešno vodenje sodelavcev zaupanje v njih in njihovo sposobnost. Kontrolni mehanizmi, kot je na primer poročanje prodajalcev, so v bistvu orodja, s katerim vedno znova potrjujemo, da so naši sodelavci vredni zaupanja (in ne obratno, da iščemo napake!). Ko pa kontrolni mehanizmi potrdijo (dokažejo), da nek sodelavec ni vreden zaupanja, pa imamo zgolj eno možnost. Izkušnje namreč kažejo, da vodja s spremembo sloga vodenja ne bo dosegel

večjih rezultatov pri sodelavcu, ki mu ne zaupa. Zato je v teh primerih na mestu premislek, ali vodja v svojem timu še želi sodelavca, ki mu ne zaupa. Torej, ali je sodelavec, ki mu ne zaupa, še primeren za nadaljnje sodelovanje, ali se bo moral od njega posloviti. Slovenski pregovor pravi "bolje prva zamera kot zadnja" in izkušnje kažejo, da se bo moral vodja slej kot prej posloviti od tega sodelavca. Če s prekinitvijo sodelovanja odlašajo, se med njim in sodelavcem kopiči negativna energija, ki konflikt poveča. Ta negativna energija pa se prenaša tudi na ostale sodelavce.

Ko imamo vzpostavljeno medsebojno zaupanje in spoštovanje, lahko z različnimi konkretnimi ukrepi znatno dvignemo učinkovitost naših prodajalcev. Eden izmed različnih načinov, kako pristopimo h konkretnim ukrepom, je model VZZH, ki je predstavljen v nadaljevanju:

Fokus vsakega prodajalca je njegov kupec. Če prodajalec omogoči kupcu, da z njegovo rešitvijo doseže svojo zmago, bo lahko prodal. Torej, prodajalec mora imeti v ospredju kupca, če želi doseči zastavljene prodajne cilje. Podobno morajo imeti direktorji prodaje v ospredju svoje prodajalce, če želijo, da ti dosežajo zastavljene cilje. Če mora gledati prodajalec z očmi kupca, mora torej direktor prodaje gledati z očmi prodajalca. To pa je tudi temeljni fokus mo-



dela VZZH. Model VZZH se osredotoča na okolje, pogoje, informacije in interes, ki ga mora imeti prodajalec, da dosega vrhunske prodajne rezultate. Na osnovi tega je tudi nastala kratica VZZH, ki predstavlja štiri dimenzije prodajne uspešnosti z vidika prodajalca: VEM, ZNAM, ZMOREM, HOČEM.

Prodajalec mora torej vedeti, kaj se od njega pričakuje. Biti mora sposoben preseirati zastavljene cilje. Na voljo mora imeti vsa potrebna orodja, ki jih potrebuje za preseiranje ciljev. Zastavljene cilje si mora tudi želeli dosežati oziroma preseirati.

Vsako podjetje se sooča s težavami in izzivi na vseh štirih področjih. Zato naj bi vsako podjetje težilo k stalnim izboljšavam na vseh štirih področjih, saj so ta med seboj tesno povezana. Sistematičen in celovit pristop k izboljšanju učinkovitosti skozi 360° pogled pa zagotavlja konstantno izboljševanje izkoristka potenciala, ki ga za podjetje predstavljajo prodajalci.

VEM

Prva dimenzija VZZH modela je "VEM". Dimenzija "VEM" pomeni, da ima prodajno osebje:

- jasne cilje, ki so pravočasno komunicirani,
- znanje, ki je potrebno za doseganje prodajnih ciljev in
- vse relevantne notranje in zunanje informacije, ki so potrebne za doseganje prodajnih ciljev.

V najbolj ozkem pomenu dimenzija VEM pomeni, da mora prodajalec vedeti, kaj se od njega pričakuje. VEM torej pomeni minimalna pričakovanja, ki jih ima vodja in organizacija do svoje prodajne ekipe.

Izkušnje kažejo, da nekatera podjetja še danes nimajo vzpostavljenih sistemov ciljnega vodenja in merjenja uspešnosti v prodajnih oddelkih. Nekatera podjetja to opravičujejo s sistemom nagrajevanja, ki je vezan v celoti na uspešnost, in razmišljajo, da bi cilji prodajalce zgolj omejevali. Druga podjetja pa ne komunicirajo ciljev prodajalcem, ker menijo, da bi s prodajnimi cilji "obremenjevali" prodajalce. To je seveda narobe. Naši sodelavci želijo vedeti, kaj se od njih pričakuje. Nenazadnje pa primerjava rezultatov s cilji vsakemu prodajalcu ali prodajnemu timu (npr. v trgovini) sporoča, kako dobri so, in jim omogoča, da se stalno izboljšujejo.

Naslednji dimenziji, ki ju je potrebno znotraj VEM upoštevati sta strokovnost in informiranost prodajalcev. Časi, ko so prodajalci predstavljali ponudbo podjetja so minili. Vsa podjetja imajo ponudbo objavljeno na internetu in povprečni kupec je o ponudbi podjetja odlično poučen, še preden se sreča s prodajalcem. Dodana vrednost, ki jo lahko prodajalec prinese svojemu kupcu, je v svetovanju in iskanju optimalnih rešitev. To pa terja od prodajalcev drugačne kompetence, ki so predvsem usmerjene v strokovnost.

ZNAM

"ZNAM" se nanaša na prodajne in druge veščine, ki jih morajo prodajalci obvladovati. Visoko učinkovite prodajne ekipe stalno, predvsem pa sistematično razvijajo svoje ve-

ščine. Ta sistematični razvoj temelji na vrzelih, ki se kažejo pri izvajanju natančno predpisanega prodajnega procesa. Izkušnje kažejo, da imajo visoko učinkovite prodajne ekipe glede na manj učinkovite ekipe znatno bolj razvite naslednje specifične veščine: obvladovanje kompleksnih prodajnih situacij, prodajni pristopi za velike stranke, psihologija prodaje, obvladovanje težavnih strank, postavitev pogajalske strategije, vodenje ključnih in strateških kupcev, večšine upravljanja s časom, večšine itd.

Visoko učinkovite in povprečne ekipe pa po izkušnjah loči tudi metodologija razvoja veščin. Za razliko od povprečnih ekip se visoko učinkovite ekipe usposablja na več načinov, ki se medsebojno dopolnjujejo. Pri tem so najpogostejše metode: delavnice oz. treningi, e-izobraževanje, skupni obiski dveh prodajalcev in coaching.

ZMOREM

Dimenzija "ZMOREM" pomeni, da prodajalci delujejo v okolju, ki jim dovoljuje izkoriščanje svojih potencialov. Znotraj dimenzije "ZMOREM" so predvsem tri področja, kjer lahko naredijo prodajne ekipe največji napredek:

- Povečanje neto prodajnega časa,
- Optimizacija pridobivanja interesentov (ang. lead generation) in
- Povečevanje učinkovitosti s tehnološkimi in prodajnimi orodji.

Podjetja, ki imajo visoko učinkovite prodajne ekipe, z vzpostavitvijo primerne organizacijske strukture prodajnega oddelka in optimalne razporeditve območij zagotovijo, da prodajalci naredijo čim več prodajnih sestankov v svojem delovnem času. Z vzpostavitvijo podpore prodaji ta podjetja nudijo vso podporo prodajalcem, da so lahko cel dan na terenu in da so razbremenjeni velike večine neprodajnih nalog. Hkrati pa veliko pozornost namenijo oblikovanju območij, ki morajo zagotavljati najmanjši potrošek časa na vožnji in tako zagotavljati največjo izkoriščenost delovnega časa.

Naslednje področje znotraj dimenzije "ZMOREM", kjer se lahko dosega znatno povečanje učinkovitosti prodajnega osebja je optimizacija pridobivanja interesentov. Prodajalci so najdražji in najmanj učinkovit način za pridobivanje interesentov. Zato so hladni klici, ko se prodajalci napovedujejo na sestanek po telefonu ali brez najave obiskujejo kupce, postali del preteklosti in jih uporabljajo zgolj še najmanj učinkovite prodajne ekipe.

Zadnje pomembno področje, kjer lahko znatno izboljšamo učinkovitost prodajalcev so prodajna orodja (tabele, formule, brošure, ppt predstavitve) in tehnološka

podpora, ki učinkuje tako na količino prodajnih interakcij kot na kakovost le-teh.

HOČEM

Če imajo prodajalci na voljo vse informacije, znajo prodati in imajo na voljo vse pripomočke, a niso motivirani, da svoje sposobnosti izkoristijo, ne bodo dosegli zastavljenih ciljev. Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, ki jih tokrat ne bi podrobno razčlenjeval. Namesto tega bom raje zgolj naštel neke najbolj pomembne dejavnike in akcije, ki lahko znatno dvignejo motivacijo sodelavcev: sodelovanje prodajalcev pri postavitvi planov, plačni sistem, nagradne igre za prodajalce, slog vodenja vodje (direktorja) prodaje, organizacijska klima v podjetju in prodajnem oddelku, sodelavci, možnost horizontalnega in vertikalnega napredovanja, ugled podjetja itd. Bolj podrobno si o načinih za izboljšanje motivacije preberete v preteklih številkah Management in prodaja in številnih drugih revijah.

Izpostavil bi le eno zelo pomembno dejstvo, ki ga vodje prodaje pogosto zanemarjajo. Motivacija je tesno povezana z ostalimi dimenzijami VZZH. Torej, če obstajajo vrzeli v drugih dimenzijah (vem, znam ali zmorem), potem se avtomatsko pojavi tudi pomanjkanje motivacije oz. HOČEM. Zato je potrebno vedno najprej pogledati druge dimenzije in šele nato HOČEM. V nasprotnem se nam lahko pripeti, da bo ves trud za povečanje motivacije padel v vodo, ali pa kazal zelo nizko učinkovitost.

Dodana vrednost, ki jo lahko prodajalec prinese svojemu kupcu, je v svetovanju in iskanju optimalnih rešitev.



NA^{KRATKO}

Kaj je pomembnejše - stranka ali dobiček?

In kdaj bomo zaslužili več - ko bomo osredotočeni na dobiček ali na stranko?

VREDNOTE OMOGOČAJO BOLJŠE PRODAJNE REZULTATE

Pri delu s strankami doživljamo vsak dan nove situacije. Vsaka naša reakcija nanje je povezana s sistemom vrednot, ki ga živimo. Stranke bodo takoj opazile, kaj je v našem podjetju pomembnejše: dobiček ali stranka. Res je, da v vsakem primeru govorimo o prodaji, kjer je naša prvenstvena naloga zaslužiti. Ključno vprašanje pa je, kdaj bomo zaslužili več? Ko se bomo osredotočili na dobiček ali na stranko in njeno zadovoljstvo? Dogaja se namreč, da je eno v nasprotju z drugim. Poglejmo, kaj kaže praksa.

Izbrali smo štiri situacije s strankami, ki se pogosto dogajajo in kažejo na razmišljanje podjetja in prodajalcev in njihove vodilne vrednote. Želimo, da se identificirate s situacijami in razmislite, kako bi reagirali, če bi se zgodile vam oz. kako ste reagirali, ko so se zgodile vam.

Katere vrednote vodijo vašo prodajo? Ne celotne firme, samo prodajo! Prodaja je namreč svoj svet, v katerem se postavljajo dodatna pravila igre, ki pogosto ne veljajo za ostali del firme.

SITUACIJA 1

Stranka pride v vaš **prodajni salon** in se zanima za produkt, ki ga nimate v ponudbi. Imate sicer nekaj podobnega, a to ni točno to, kar stranka išče. Kaj boste naredili?

- Uporabim prijeme učinkovite komunikacije v prodaji in jo prepričam, da bo tudi s tem produktom zadovoljna. Pomembno je, da stranka kupi pri nas.
- S stranko skupaj pogledava, kje bi lahko dobila želeni produkt in jo napotim do drugega ponudnika, ki ponuja natančno to, kar stranka potrebuje. Stranka je sicer zadovoljna, a jaz nimam nič od tega, razen porabljenega časa, ki ga ne bom mogel upravičiti v prodajnem planu.

Žal se v praksi pogosto pojavlja prvi odgovor. V prodaji je plan tisti, ki je običajno vodilo za prodajne aktivnosti in glede na realizacijo se ravna po aktivnosti prodajalca in odnos do strank.

Obstaja še kaj? Prepričajte se, ali stranka res potrebuje produkt, ki ga išče ali mogoče potrebuje nekaj drugega - kar lahko tudi vi ponudite. Mnogokrat se zgodi, da stranka "misli, da ve, kaj hoče", potem pa s pomočjo analize prodajalca ugotovi, da pravzaprav potrebuje nekaj drugega. V vsakem primeru se splača investirati čas v poslušanje, saj lahko ugotovite, ali je smiselno, da bi tudi vi ponujali produkt, ki ga stranka išče. Tako lahko na sestanku prodajne ekipe predstavite predlog za izboljšanje ponudbe, ki se lahko posledično odrazi v povečanju prodaje.

SITUACIJA 2

Klicni center. Stranka pokliče operaterja po telefonu. Že po prvi minuti pogovora le-ta ugotovi, da je stranka dokaj neodločna in da bo za zaključek pogovora potreboval vsaj 20 minut časa, po standardu pa ima na voljo največ 10 minut časa. Kaj narediti?

- Predlagam, da stranki razloži svojo situacijo in se dogovori, da jo pokliče nazaj, ko obema najbolj ustreza in

si bo lahko vzela dovolj časa zanjo.

- Kljub temu se posveti stranki in zaključi v bistveno daljšem času od 10 minut, a stranka je zadovoljna in je kupila produkt pri njemu.

Seveda je edini pravi odgovor drugi, ki kaže na skrb za stranko in prinaša še nekaj dodatnih evrčkov v blagajno. Poskrbite, da ne boste imeli v opisih del in nalog (opisih pričakovanj) nasprotujočih si zahtev - saj je nemogoče standardizirati, koliko časa dejansko potrebujete za vsako stranko, ker so preveč različne. Učinkovitost in uspešnost sta včasih vsaka na svoji strani. Tisto, kar na koncu šteje, je...dobiček ali zadovoljstvo strank? Vedno ne morete imeti vsega, zato razmislite, koliko časa želite iti v poslu. Kratkoročno je dobiček veliko bolj koristen, dolgoročno pa ga ni čez zadovoljne stranke, ki bodo gradile prepoznavnost vaše blagovne znamke. Vendar še vedno pazite na to, da spremljate učinkovitost in uspešnost prodajne ekipe.

SITUACIJA 3

Stranka se vrne v k vam trgovino, ker izdelek, ki ga je kupila pri vas, ni točno to, kar potrebuje. Želi drugi produkt ali vrnitev kupnine. Kako reagirate?

- Stranko prijazno sprejmete in ji razložite, da ji kupnine žal ne morete vrniti, saj je takšna politika firme. Ji pa z veseljem ponudite kaj drugega.
- Sprejmete stranko in se z njo pogovorite o tem, kaj pravzaprav potrebuje. V primeru, da imate rešitev zanjo, izdelek zamenjate. V nasprotnem primeru ji vrnete denar.

Ta je pa težka. Včasih je politika firme tista, ki je enaka za vse. Vprašanje je, ali je bila stranka ob nakupu seznanjena z možnostjo zamenjave in vrnitve kupnine. Stališče avtorjev tega članka je, da se s stranko odkrito pogovorite, kaj je tisto, kar ne ustreza, in poiščite pravi izdelek za stranko. V primeru, da se je stranka enostavno zmotila in kupila nekaj, kar pravzaprav ne potrebuje, sami pa nimate tega, kar potrebuje - ji vrnite denar. Se boste potrudili in zaslužili pri drugih strankah, ta pa si bo zapomnila prijazno obravnavo in se bo vrnila v trenutku, ko vas bo potrebovala. Mogoče vam bo naredila še kaj koristne reklame - izredne situacije si ljudje bolj zapomnimo in jih delimo z drugimi!

SITUACIJA 4

Stranka nekaj naroči, se zaveže za nakup, potem pa odpove naročilo. Sicer ima za odpoved utemeljene razloge (njena situacija se je spremenila in izdelka ne rabi več), a vseeno so nastali določeni stroški z naročilom. Kaj boste naredili?



- Stranka je izdelek naročila, zato žal naročila ne more preklicati in ji izdelek zaračunam ter dostavim. Se dogovorim, da najdemo drugo stranko in ji ta povrne kupnino.
- Strankino situacijo sprejemem z razumevanjem, naročilo izdelka prekličem oziroma izdelek vzamem na svojo zalogo ter stranki vrnem kupnino. S stranko ohranim dober stik, kljub temu, da imam povečano zalogo.
- S stranko se dogovorim samo za poplačilo dejansko nastalih stroškov, a izdelka ji ni potrebno kupiti. Tako smo vsi pošteno in zadovoljni.

Najbolj simpatično izgleda rešitev 3, a se v praksi pogosto pojavljata prvi in drugi odgovor (največkrat prvi!). Kako na eni strani ohraniti dober stik s stranko in vendarle zaključiti zadevo brez izgube za svojo firmo? Najbolj pomaga odkrit pogovor s stranko. Običajno se stranke zavedajo, da se ob naročilu povzročijo stroški in so pripravljene to pokriti. Razmislite, kakšna je vaša politika v takšnih situacijah in sprejmite "pravila igre", ki vam bodo v prihodnje pomagala, da boste lažje reševali takšne situacije - v lastno in korist vaših strank.

V zgornjih situacijah smo prikazali tudi nekatere vrednote, ki so koristne za vsako podjetje, ki živi od svojih strank:



- skrb,
- prijaznost,
- ustrežljivost,
- prilagodljivost,
- visoka raven energije,
- poštenost in
- dobiček.

Katere vrednote so vaše vodilo v prodaji oziroma koliko imate resnično radi svoje stranke? Pogovorite se o tem s svojimi sodelavci v prodaji in dogovorite, kako boste to v prihodnje še bolj pokazali in si ustvarili konkurenčno prednosti. Ne bi verjeli, koliko jih je v vašem poslu samo zaradi denarja.

Nekaj slovenskih podjetij, ki imajo odlične prodajne rezultate, ker skrbijo za svoje stranke:

- MIK Celje (okna, vrata, garažna vrata),
- Ljubljanske mlekarne (mleko in mlečni izdelki),
- Fructal (sadni sokovi in pijače),
- Kopija-nova (vse za šolarje, šolske potrebščine ...),

- Porsche Inter Auto (prodaja osebnih in dostavnih vozil),
- Don don (Tvojih 5 minut, različni pekovski izdelki, sendviči ...)
- Akrapovič (izpušni sistemi za dirkalne motorje in avtomobile)
- mimovrste d.o.o. (spletna trgovina)
- Lisac & Lisac (izobraževanje, klicni center, založništvo).

Seznam ni tako pomemben, kot korist za vas od navedenih podjetij. Jih poznate? Ste se imeli priložnost srečati z njihovo prodajno ekipo? Je kaj takega, kar bi lahko od njih uporabili in nadgradili svoje prodajne pristope?

Vrednote niso "mehka stvar". So še kako oprijemljive in vidne v odnosu do strank, medsebojnih odnosih in na koncu tudi v prodajnih rezultatih. V prihodnosti bodo boljše in več prodali tisti, ki bodo boljše poskrbeli za svoje stranke.

Boste med njimi tudi vi?



NA^{KRATKO}

Ali res potrebujemo velike budžete, odmevne promocijske akcije, famozne oglase, da si zagotovimo prepoznavnost na trgu?

MARKETING JE LAHKO TUDI POCENI

Če želimo preživeti v tej (že skoraj nepregledni) džungli podjetij, ki ponujajo to in ono, moramo vsekakor nekaj vložiti v lasten marketing. Budžeti zanj se od podjetja do podjetja razlikujejo, večja si lahko privoščijo najem oglaševalske agencije, drage marketinške raziskave, izdelavo televizijskih, radijskih in tiskanih oglasov itd. Kaj pa mikro, mala in srednja podjetja? Tudi mi se moramo boriti in preživeti. Budžeti pa so sila omejeni. Kaj lahko naredite, da opozorite nase in izstopate?

V nadaljevanju boste priča skrajno praktično naravnane-mu besedilu, ki vam bo ponujal nasvete in načrte takojšnjega ukrepanja. Zatorej, splača se prebrati. Lahko se pridobite!

Iz lastne poslovne prakse in prakse naših naročnikov smo izbrali tri trženjska orodja, ki v praksi delujejo in bi jih bilo smiselno uvesti tudi v vašo prakso. Vsi po vrsti so "low-budget", vendar zagotavljajo vašo prepoznavnost na trgu in privabljajo stranke.

MAILINGI

Sodobna IT tehnologija nam omogoča, da z eno elektronsko pošto dosežemo veliko število bralcev. Mailingi so pogosti, veliko jih konča s tipko "delete" v računalniških smeteh. A ko se naučite napisati mailing, ki že z naslovom pritegne, ste zmagali. Določen delež prejemnikov ga bo odprlo ... in dosegli ste, da so ljudje uzrli ime vašega podjetja in se seznanili z vašo ponudbo. Kar je veliko bolje, kot da ne bi naredili nič.

Kaj torej potrebujete, da izpeljete mailing akcijo?

1. V kolikor še nimate baze obstoječih in potencialnih strank, jo naredite. Zadolžite enega od zaposlenih, da v Excel tabelo vpiše stranke, njihove elektronske naslove, telefone itd. imejte 2 bazi – obstoječe stranke in potencialne stranke. Za obstoječe stranke pripravite drugačne vrste obvestil kot za tiste, ki jih želite prepričati v prvi nakup. (Na kakšen način polniti bazo preberite v zadnjem delu članka.)

2. Oblikujte mailing – izberite sodelavce, ki so večji pisarja in so kreativni. Določite, kaj bi z mailingom želeli predstaviti/ prodati. Sodelavci naj sestavijo kratek tekst, s katerim bi predstavili izbran izdelek oz. storitev. Zavedajte se – manj je več. Ne napišite dolgega, nepreglednega teksta, ker ga, roko na srce, nihče ne bo bral. Tekst naj bo kratek, pregleden, jedrnat, barven, če le gre, naj vključuje sliko in logotip podjetja. V zadevo pa napišite nekaj, kar bo pritegnilo. Tekst in naslov je lahko tudi hudomušen.

3. V kolikor bo vaša baza vsebovala večje število kontaktov, je smiselno razmisliti o kakšnem učinkovitem email marketinškem orodju. V BMCju uporabljamo to.mato (več info na <http://to.mato.si/>) in nam odlično služi. Je dokaj ugodna varianta, ki omogoča stalen stik z našo bazo kontaktov. Naše kontakte smo razdelili v več podkategorij, tako da so naša sporočila ciljno naravnana. Za manjše število prejemnikov lahko uporabljate kar Microsoft Outlook, samo ne pozabite dati prejemnikov v skrito kopijo!

Še nekaj nasvetov:

- Mailingi naj ne bodo prepogosti, saj se ljudje potem "prenasitijo" vaših obvestil in se bodo odjavili z vaše mailing liste. Enkrat mesečno ali največ enkrat na 14. dni je povsem dovolj, da se javite svojim (potencialnim) strankam.
- Vsebina mailingov naj se spreminja. Ni potrebno, da je

vsak mail prodajno naravnan, lahko je le obvestilo o kakšnem dosežku vašega podjetja – npr. ste dobili kakšno nagrado, ste postali partner kakšnega večjega podjetja itd. Obveščajte stranke, kaj se z vami dogaja. Tako boste prisotni v njihovih mislih in ko bodo potrebovali izdelek oz. storitev, katero ponujate, bodo (ne)hote pomislili na vas.

Spremljajte promocijske mailinge drugih podjetij – analizirajte jih ter izberite tiste, ki so vas tako ali drugače pritegnili. Spravite si jih za vzorec in ko sestavljate tekst, uporabite pridobljene ideje.

PROMOCIJSKI MATERIALI

Ste razmišljali, da bi promocijske letake in kataloge pripravljali sami? Povprašajte med sodelavci, ali kdo izmed njih obvlada kakšen računalniški program namenjen oblikovanju? In seveda preverite, ali ima oblikovalsko žilico. Mogoče boste presenečeni. Namesto dragega plačevanja oblikovalcem, lahko vse naredite sami – pripravite tekste (tu zadolžite katerega izmed sodelavcev, ki je spreten v pisanju in pravopisu), oblikujete, pripravite za tisk in končano. Tako lahko vsak mesec pripravite nove promocijske materiale. Natisnete manjše količine (digitalni tisk je že kar ugoden) in jih razdelite.

Z istimi prijemi lahko polepšate svoj prodajni salon oz. pisarno, oblepite službena vozila, pripravite samostojne panoje – t.i. pingvine. Edini strošek je tisk, pa kakšna nagrada za sodelavce – petkovo kosilo ali bowling bo povsem dovolj ... s tem boste okrepiли medsebojne odnose, sodelavci pa bodo ponosni na promocijske materiale, vzeli jih bodo za svoje, saj so sodelovali pri njihovem ustvarjanju. Mogoče ne bodo najbolj uh in ah, bodo pa vaši.

Ideje za oblikovanje so vam na voljo na vsakem koraku – zbirajte kataloge, reklame iz nabiralnika, na sejmu naberte promocijski material itd. ter preglejte, kaj vam je všeč, testirajte, kaj je všeč vašim sodelavcem in enostavno zapeljite v podobni smeri. (Ne pa kopirat neke ideje oz. oblike, prilagodite jo!)

V kolikor nimate v podjetju nikogar, ki bi bil večč oblikovanja predlagamo, da povprašate, ali bi se kdo te veččine želel naučiti (pomislite, kdo dela lepe zapiske, v wordu uporablja barve, raznorazne zanimive tabele, pripravlja lične power point prezentacije itd.) in ga vpišite v računalniški tečaj. Če ga ni takega junaka, pa se dogovorite s kakšnim študentom ali absolventom, da bi vam pri teh zadevah pomagal. Verjemite, dosti ugodneje bo, kot da najemate drage agencije.

PROMOCIJSKE AKCIJE

Povsem samostojno lahko izpeljete tudi kakšno promocijsko akcijo. Ne verjamete? Poskusite! Spremljajte konkurenco oz. poglejte tudi širše, katere so tiste akcije, ki bi jih lahko izvedli tudi v vašem podjetju. Postavite si plan po korakih in akcijo izpeljate. Orodja promocije so lahko: mailing (ki ga sedaj znate izpeljati z minimalnimi stroški),

promocijski letak (ga oblikujete in pripravite sami), oblikujte še kak kartonček za zbiranje žigov ali nalepk in pripravljene ste.

Kakšne so lahko akcije:

- Zbiranje žigov ali nalepk: določite, koliko žigov ali nalepk naj stranka zbere, potem ji nekaj ponudite (nagrada, gratis storitev ipd.) Koristno za krepitev odnosov s stalnimi strankami (na katere marsikatero podjetje pozabi in si v prvi vrsti zasluži zahvalo za zvestobo) ter hkrati pridobivanje novih (pri vas dobijo neko nagrado, ki je drugače ne).
- Delitev promocijskih kuponov: pripravite letak s promocijskih popustom za prvi nakup pri vas. Lahko ga pošljete po mailu, lahko ga razdelite mimoidočim, lahko ga razdelite po nabiralnikih (najamete študenta, ki jih deli), lahko jih razdelite vsem stalnim strankam, da ga podarijo naprej. Seveda lahko vse štiri variante skombinirate.
- Vsakemu 10. kupcu podarite izdelek ali storitev gratis oz. določen odstotek popusta, dodajte kakšno zahvalo za nakup (majico, kapico, kuli, žogo ... tovrstni promocijski material je že nadvse ugoden).

KJE POISKATI NOVE STRANKE?

Povsem enostavno – povsod jih lahko najdete!

- Berete časopis – izpišite si podjetja, imena direktorjev ali ključnih kadrov. Na njihovi internet strani pridobite kontakte in jih vnesite v bazo.
- Vozite se za polepljenimi vozili ali tovornjaki. Prepišite ime podjetja, telefon in e-naslov. Dodajte jih v bazo.
- Pojdite na sejem – zbirajte vizitke, promocijske materiale, preglejte kontakte in dopolnite bazo.
- Brskajte po internetnih straneh – potencialne stranke si zapišite v bazo.
- Vsakdo, ki pokliče v vaše podjetje ali vstopi v vaš prodajni salon, naj pusti kontakt.
- Na vašo internet stran dodajte okence – naročilo na e-novice.
- Zadovoljno stranko poprosite po enem kontaktu, komur bi lahko vaš izdelek/storitev koristil. Spet dodajte v bazo.

Polnite bazo dnevno ali tedensko. Presenečeni boste, koliko kontaktov se bo v letu dni nabralo. In to so vse vaše potencialne stranke. Nekateri se bodo seveda odjavili z vaše mailing liste, a ostala bo večina. In prav vsak od teh lahko enkrat nekaj pri vas kupi!

Torej, ovir ni. Samo ideje in iznajdljivost so tiste, ki štejejo in vam prinašajo dodaten posel. Bodite kreativni, hodite po svetu z odprtimi očmi in prenašajte ideje v vaš posel. Kakšna bo spodletela, kakšna pa seveda uspela. Veselite se vsake, saj vas bodo izkušnje učile, kako in na kaj reagirajo vaše stranke. Učili se boste marketinga iz prakse – brez strašanskih budžetov za svetovalce in agencije.

37

KAKO SE LAHKO IZOBRAŽUJEMO POLETI?

I **Nina Vališer**

Poletni čas večini izmed nas omogoči, da na delovnem mestu malo zadihamo in se posvetimo nalogam in opravilom, za katere nam med burnim poslovnim letom primanjkuje časa, pogosto tudi energije.

40

IZBOLJŠAJTE ORGANIZACIJSKO KULTURO

I **Tadeja Šešerko**

V zadnjih nekaj letih je veliko govora o organizacijski kulturi, obstaja kar nekaj podjetij, ki merijo in vam jo pomagajo izboljšati. Ampak kaj sploh organizacijska kultura je? Kdo vpliva nanjo? Kako se ustvarja? V nadaljevanju skupaj poiščimo odgovore.

42

MINI NASVETI ZA MAXI UČINEK

I **Ekipa BMC**

Izbor najboljših treh tedenskih nasvetov preteklih dveh mesecev, kateri so po mnenju prejemnikov dosegli največji odziv in v praksi resnično delujejo. Predstavljamo jih tudi vam!

44

Za več branja

I **Ekipa BMC**

TEAM SECRETS OF THE NAVY SEALS / NAŠ LEDENIK SE TALI / NE VSEH BONBONOV HKRATI

45

Utrinki

I **Ekipa BMC**



KAKO SE LAHKO IZOBRAŽUJEMO POLETI?

Poletni čas večini izmed nas omogoči, da na delovnem mestu malo zadihamo in se posvetimo nalogam in opravilom, za katere nam med burnim poslovnim letom primanjkuje časa, pogosto tudi energije. Vsekakor vam priporočamo, da kakšno poletno uro namenite vašemu osebnemu razvoju. Nič ne stane, ne boli, samo koristi vam lahko. V ekipi BMC International smo za vas pripravili nekaj koristnih nasvetov, kako se lahko izobražujete, ne samo poleti, temveč čez celo leto.

S prebiranjem strokovne literature

Revije – na spletu imate neskončno možnosti za prebiranje strokovne literature. Večina jih ponuja, da se naročite na njihove novice oz. t.i. newsletter

- Manager revija <http://manager.finance.si/>
- Marketing magazine <http://www.marketingmagazin.si/>
- Kapital <http://www.revijakapital.com/kapital/>
- Finance <http://www.finance.si/>
- Harvard Business Review <http://hbr.org/>
- Na tem linku pa se lahko v okviru Harvard Business Review naročite na zelo zanimive in koristne informacije, ki jih dnevno dobivate na vaš mail: <http://hbsp.ed4.net/prefcenter/signup.cfm?t=man&l=2686180&>
- HRM magazine <http://www.hrmasia.com/> ali hrm.com za tiste, ki se znajdete v nemškem jeziku
- The economist newspaper <http://www.economist.com/>

Priporočila za aktualno poslovno branje najdete na naslednjih povezavah:

- <http://hbr.org/books>
- http://www.juliadoria.com/knjigarna/q/rubrika/388/finance_kariera_poslovna_rast
- http://www.amazon.com/gp/feature.html/ref=amb_link_85920671_4?ie=UTF8&plgroup=1&docId=1000446381&pf_rd_m=ATVPDKIKX0DER&pf_rd_s=left-1&pf_rd_r=0RRN17WD4SS1160TYCM5&pf_rd_t=101&pf_rd_p=497521731&pf_rd_i=2233760011

Med boljše **poslovne knjige leta 2009** spadajo:

- Jim Collins – How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Glve In
- Jay Abraham – The Sticking Point Solution
- Nassim Nocholas Taleb – Fooled by Randomness
- Jeffrey Gitomer – The Sales Bible
- Frank Bettger – How I Raised Myself from Failure to Success in Selling
- Žiga Vavpotič – Moja srečna knjiga
- Jeffrey Lant – Cash Copy



- Kathryn D. Cramer – Change the Way You See Everything through Asset-Based Thinking
- Brian Tracy – Reinvention
- Geoff Burch – The Way of the Dog: The Art of Making Success Inevitable

Internet – neskončen vir novic, idej in znanja vam je na dosegu roke prav vsak dan. Izkoristite ga!

Poletne šole, seminarji, delavnice ali tečaji – udeležite se poletnih izobraževanj in tako pridobite nove ideje, znanja ter spoznajte nove ljudi in z njimi izmenjajte izkušnje in mnenja ter navežite poslovne stike.

Izobraževanje skozi opazovanje – kamorkoli se poleti odpravljate, poskušajte opazovati, kako delujejo ljudje v restavracijah, trgovinah in se vprašajte, kako lahko dobro prakso prenesete v svoje vsakdanje delo.

Mystery shopping – ustavite se v trgovini in se pozanimajte o naključnih izdelkih. Opazujte prodajalca, kako vam predstavi izdelek, kako se pozanima glede vaših želj in potreb, vas svetuje ali želi samo prodati. Takšne izkušnje delite z vašimi sodelavci in jim predstavite vašo izkušnjo.

“Zgooglajte” konkurenco – preverite, kako dela vaša konkurenca, kakšne novice pripravlja, kateri so njeni poslovni partnerji itd.

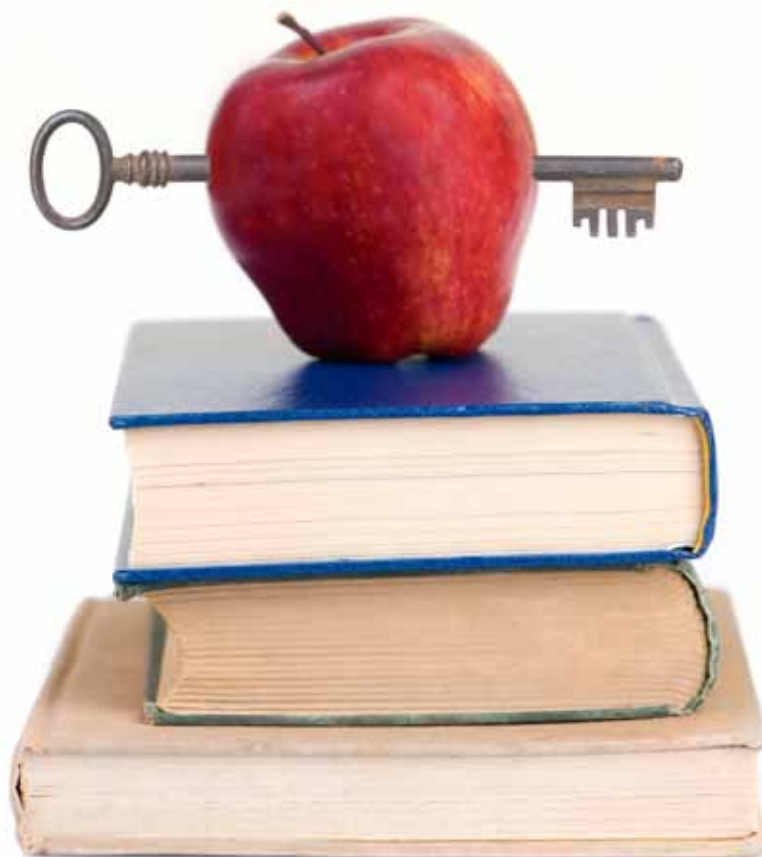
Odpravite se na sejem – mirno se sprehodite skozi sejemski prostor in opazujte prodajalce ter se nato pogovorite o izdelkih, ki vas zanimajo. Ponovno bodite pozorni na prodajalčev pristop.

Telefonski klici – v službi in tudi doma bodite pozorni, kako ljudje z vami komunicirajo po telefonu, še posebej kadar gre za telefonsko prodajo ali anketiranje o izdelkih.

Promocijski materiali – vedno jih povsod dobimo ogromno in po navadi jih na hitro prelistamo in vržemo v smeti. Vzemite si par minutk več za pregled promocijskih materialov in razmislite, kako in kje lahko barvne ideje, miselne vzorce, slike in tekst uporabite pri vaših promocijskih materialih, zahvalnih mailih, dopisih itd.

Kot ste lahko opazili, priložnosti za učenje ne zmanjka, so povsod okoli nas. Potrebno je le opazovanje, poslušanje in iskanje idej kjerkoli se nahajate.

*Bodite kot mali
otroci –
radovedni in
nasmejani!*



BUSINESS COACHING

VODJA KOT TRENER & COACH

KORISTI PROGRAMA VODJA KOT TRENER & COACH

1. zaposleni naredijo to, kar se dogovorite in se od njih pričakuje,
2. zaposleni naredijo več, ker jih znate "nabrcati v rit",
3. ne delate več dela zaposlenih in naredite več svojega dela,
4. celotni ekipi se poveča učinkovitost,
5. poslovni rezultati in odnosi se izboljšajo,
6. vi kot šef pa mirneje spite!

NA TRENINGU ...

- vaši možgani delajo **2 dni** s polno paro;
- aktivno sodelujete v delovnih sklopih po več kot **120 minut**;
- v povprečju aktivno sodelujete **855 minut** v samo v dveh dneh;
- spoznate **9 menedžerjev** in z njimi delite svoje izkušnje;
- si udeleženci po že prvem dnevu treninga zapomnijo od **30 do 40 orodij**, modelov in metod za učinkovito vodenje v praksi.

TRENER Branko Žunec, mednarodni trener & coach

VABLJENI direktorji manjših podjetij, nivo srednjega menedžmenta, vodje (prodajnih) ekip

TERMIN 17. in 18. avgust 2010 **LOKACIJA** Hotel Smogavc Zreče **KOTIZACIJA** 1.260 EUR + ddv all inclusive

INFORMACIJE Nina Vališer **031 713 586** nina.valiser@bmcint.si



IZBOLJŠAJTE ORGANIZACIJSKO KULTURO

V zadnjih nekaj letih je veliko govora o organizacijski kulturi, obstaja kar nekaj podjetij, ki merijo in vam jo pomagajo izboljšati. Ampak kaj sploh organizacijska kultura je? Kdo vpliva nanjo? Kako se ustvarja? V nadaljevanju skupaj poiščimo odgovore.

Vsako podjetje, ne glede na velikost in vrsto industrije, ima svojo organizacijsko kulturo, ki oblikuje osebnost podjetja kot celoto. Sestavljena je iz vrednot, filozofije in norm, ki vladajo v podjetju. V tem članku si bomo ogledali kaj predstavlja organizacijsko kulturo v podjetju Southwest Airlines.

Ustrezna organizacijska kultura spodbuja in omogoča rast in razvoj podjetja. Organizacijska kultura se ne tvori le spontano, temveč nanjo vplivamo z načinom vodenja. Prav tako ni nujno, da je kultura nekaj stalnega, saj različni izzivi in spremembe zahtevajo drugačnost. V kulturo je torej potrebno vnesti možnost spreminjanja in odzivnost na spoznane priložnosti in nevarnosti v okolju, česar smo se naučili tudi v preteklem letu.

Najbolj prepoznavni del organizacijske kulture so vrednote, ki določajo kaj je prav in kaj narobe, kaj je dobro in kaj slabo. Služijo torej kot standard, kako reagirati, čemu dati prioriteto in kako se vesti. Vrednote ima opredeljeno skoraj vsako podjetje. Ampak ali je to dovolj za ustvarjanje primernih vzorcev vedenja? Seveda ne. Opredeljene vrednote je potrebno prenesti na vsakega sodelavca, da jih razume, sprejema in jih živi. Torej, katere vrednote vladajo v vašem podjetju? Jih poznajo in živijo vsi sodelavci?

Naslednjo pomembno področje organizacijske kulture je filozofija podjetja. Zaposleni, ki sledijo normam, vzorcem vedenja in podjetniškim praksam, delajo s posebnim navdušenjem in tako oznanjajo, kaj vse so pripravljene narediti za svoje podjetje. Primer zanimive filozofije je filozofija podjetja Southwest Airlines. Sestavlja jo enajst smernic. Pa si jih pogledajmo:

1. Zaposleni so prioriteta. Tako kot se obnašaš do svojih zaposlenih, tako se bodo tudi oni obnašali do tebe.
2. Misli "majhno", da boš zrasel velik.
3. V dobrih časih upravljaljaj podjetje tako, da boš poskrbel/-a tudi za slabe čase.

4. Tudi nepomembne stvari so pomembne.
5. Nič ni narobe, če si takšen/-na kot si.
6. Zabavaj se ob delu.
7. Konkurenco jemlji resno, samega/-o sebe pa ti ni treba.
8. Najtežje je spremeniti posameznikovo obnašanje, zato se pri iskanju novih zaposlenih osredotoči na obnašanje. Zahtevane sposobnosti jim tako lahko razviješ z usposabljanjem znotraj in izven organizacije.
9. Misli o podjetju kot o storitveni organizaciji, ki se je po naključju znašla v poslu letalskih družb.
10. Naredi vse, kar je potrebno, da boš prišel/-a do želenega rezultata.
11. Vedno deluj v skladu z zlatimi pravili, navznoter in navzven.

Še enkrat si pozorno preberite smernice, ki vodijo zaposlene v podjetju Southwest Airlines. Sliši se enostavno in verjeli ali ne, tako tudi je. Pomembno je le, da vsi zaposleni sledijo in živijo filozofijo podjetja.

In kako je v vašem podjetju? Kakšna pravila veljajo pri vas? Kakšnih temeljev se držijo vaši zaposleni? Na kak način vplivajo vodje na uspeh vašega podjetja? Kaj je pomembno, da vidijo vaše stranke? Kakšen odnos gojite do konkurence? Kakšna klima ustvarja delovno okolje v vašem podjetju? Skupaj s sodelavci opredelite filozofijo, dihalite z njo in okolju predstavite svojo organizacijsko kulturo.

Tudi norme so nepogrešljiv del organizacijske kulture. Norme so v bistvu vrednote prevedene v pravila vedenja, ki so tudi zapisana in sankcionirana. V podjetju Southwest Airlines imajo opredeljenih deset norm, ki so zelo prepoznavne in dajejo svoj pečat organizacijski kulturi.

■ **Vizionarsko razmišljanje** je pripeljalo do tega, da je podjetje sploh začelo delovati. Princip "velikih sanj" je privedel zaposlene tako daleč, da danes izvajajo vrhunske storitve in dajejo vsakdanjim ljudem never-



jetne priložnosti. Vizionarsko razmišljanje je tisto, ki generira inspiracijo za bodoči uspeh.

- **Praznovanje prav vsega.** V podjetju namreč imajo zabave, kadarkoli je možno, z njimi pa nagrajujejo in dajejo priznanja ljudem, kar pripomore k povečanju pripadnosti kulturi SA.
- **Zaposlovanje pravih ljudi.** Podjetje je slavno po tem, da zaposluje ljudi, ki brez strahu izražajo svoje mnenje.
- **Omejevanje komisij.** Uporaba komisij je omejena le na sprejemanje zapletenih odločitev, ki zahtevajo več časa.
- Na področju ravnanja s konkurenco se držijo ravnanja "obdržati vedenje bojvnika". Zaposleni SA imajo bogato preteklost agresivnega bojevanja s konkurenco, saj verjamejo, da dokler nekaj počneš, moraš to delati intenzivno, prav tako pa moraš delati na pravi način.
- **Imeti več različnih scenarijev.** Podjetje se ne poslužuje formalnega strateškega planiranja. Zaradi velike intenzivnosti sprememb v panogi letalskih družb je podjetje ugotovilo, da je bolje napovedovati in planirati s pomočjo priprave različnih možnih scenarijev.
- **Poenostavljenost.** Podjetje spodbuja poenostavljenost s pomočjo ukinjanja nepotrebne dela s papirji in drugo dokumentacijo. Z drugimi besedami, bistvo ni nekaj natisniti, temveč povedati prave stvari pravemu naslovniku.
- **Svoboda** se spodbuja s pomočjo neformalne delovne klime. Sproščena organizacijska klima omogoča učinkovito delovanje podjetja in doseganje zastavljenih ciljev.
- **Udobna in vsakodnevna oblačila** so norma za zaposlene na vseh funkcijah, tudi na sestankih. S tem se spodbuja ustvarjalni duh in igrivo razpoloženje znotraj podjetja. S pomočjo omenjene igrivosti je podjetje postalo znano po tem, da je sposobno narediti marsikaj in to

zelo hitro. Podjetje je sposobno učinkovito uporabljati svoja letala, kar pomeni, da lahko svoje stranke prepelje hitro in varno na njihovo želeno destinacijo.

Duh drugačnosti. Zaposleni razmišljajo zelo inovativno in se vsak dan trudijo, da združijo varnost ter skrb za zaposlene z zabavo ob izvajanju neverjetnih storitev in doseganju uspeha.

To so norme podjetja Southwest Airlines. Katere so pa vaše? Dopuščate svobodo sodelavcem ali jih popolnoma vodite sami?

Kako se soočate s spremembami – se držite strateških planov ali imate oblikovane scenarije? Se trudite biti drugačni in inovativni ali se prepuščate rutini? Je v vašem podjetju prisotna sproščenost – praznovanja, etika oblačenja? Odgovorite na vprašanja in skupaj s sodelavci določite norme ter ravnajte v skladu z njimi.

In kdo je zaslužen za združeno energijo, pozitiven odnos in željo po izjemnosti v podjetju Southwest Airlines? Zaslužen je uspešno vodenje Herba Kelleherja, s katerim ustvarja nekaj, kar je znano pod imenom "duh Southwesta". Četudi zunanja javnost njihovo kulturo smatra kot neresno in preotročjo, so aktivnosti podjetja vedno podkrepljene z globoko resnostjo glede njihovih vrednot. Kelleher je leta 1990 v podjetju ustanovil komisijo za organizacijsko kulturo in tako poskrbel, da se bo ta izjemna organizacijska kultura nadaljevala tudi takrat, ko njega več ne bo. Komisijo sestavljajo bodoči vodje, ki dnevno posebljajo glavne vrednote in poslovne principe. Člani komisije so zaposleni na različnih položajih – ljudje, ki skrbijo za rezervacije, stevardese, glavni menedžerji. Njihova naloga je torej ohranjanje organizacijske kulture uspeha.

Razmislite o vrednotah, filozofiji in normah v vašem podjetju. Kaj in kako vas vodi? Ste usmerjeni v pravo smer? Kaj lahko spremenite, izboljšate? Vodje ste pomemben ustvarjalec kulture, vendar je pomembno, da k ustvarjanju kulture vključite sodelavce. S tem se bo duh kulture trdno zsidral v ravnanje vseh zaposlenih in na vseh področjih. Naj vam bo primer podjetja Southwest Airlines spodbuda in navdih za oblikovanje vaše organizacijske kulture uspeha.

MINI NASVETI ZA MAXI UČINEK

Izbor najboljših treh tedenskih nasvetov preteklih dveh mesecev, kateri so po mnenju prejemnikov dosegli največji odziv in v praksi resnično delujejo. Predstavljamo jih tudi vam!

ŽELITE IZBOLJŠATI SVOJO PRODUKTIVNOST?

Potem vam priporočamo, da uporabite pravilo "6' + 6'". To pomeni, da si vzamete 6 minut za ključni del dneva, to je **6 minut za planiranje** svojih dnevnih priorit. 6 minut samo zase, za svoje prioritete. Razmislite, kaj je največja dodana vrednost, ki se pričakuje od vašega dela in si zapišite ključne 3 prioritete aktivnosti. Nato si zamislite, kako boste uspešno opravili te tri prioritete in jih imejte ves čas pred očmi. Vsakič, ko katero zaključite, odkljukajte ali prečrtajte na vašem seznamu oziroma planu.

Naslednjih **6 minut pa porabite ob koncu dneva**, da preverite, kako uspešni ste bili pri uresničevanju priorit. Kaj vam je pomagalo, da ste bili tako uspešni? Prepoznajte svoje zmagovalne vzorce in aktivnosti. Kaj se je zgodilo, da vam ni uspelo? Kdo so tisti, ki rušijo vaše prioritete - vaši sodelavci, nadrejeni, stranke, "požari" ali kaj drugega? Odpravite jih ali delegirajte komu drugemu. Če tega ne boste storili, enostavno ne boste dovolj uspešni pri uresničevanju priorit. Če se bo to nadaljevalo, boste postali vedno bolj zagrenjeni in ne boste dovolj produktivni.

Vrhunski športniki in najbolj produktivni ljudje črpajo največjo moč prav iz fokusa na pravo stvar in analize uspeha. Uporabite fokus in spremljajte svojo uspešnost. Splačalo se vam bo.

Poskusite in se prepričajte. Vendar samo, če sta vam vaš čas in produktivnost pomembna.

ZAVESTNO SE REŠITE SKRBI!

Kolikokrat na dan se vas lotevajo skrbi zaradi različnih stvari. V službi vam ne gre najbolje, z enim od sodelavcev ste se na zadnjem sestanku sprli, zdaj pa morate skupaj z njim delati na projektu, doma so težave z otroci, položnica več v družinskem proračunu in za izboljšanje zdravja spet niste naredili nič, kot ste si zadal. Juhu, ni lepšega.

Vas zanima, kako se rešiti skrbi?

Obstajata dva odlična načina, ki sta preverjena v praksi in delujeta ne glede na spol, starost, delovne izkušnje, družinske razmere, barvo kože, versko pripadnost in finančno stanje.

Prvi način je, da si na list papirja (najbolje A4) na sredino lista narišete navpično črto. Tako razdelite list na dva stolpca. V levi stolpec vpišite zaporedno vse skrbi, ki jih imate. V desni stolpec pa poleg vsake skrbi vpišite, kaj boste naredili, da se situacija izboljša oziroma da se bo vpliv skrbi zmanjšal. Pravijo, da je najboljšo zdravilo za odpravljanje skrbi, da nekaj ukrenete. Vendar se pogosto zgodi, da kljub skrbem ničesar ne ukrenemo. Zakaj? Ker tega nismo zapisali. Zapisano pomeni tudi večjo zavezo temu, da boste nekaj ukrenili. **Torej si zapišite** in zmanjšali boste skrbi.

Drugi način pa je, da si **rezervirate čas za skrbi**. Posebej si vzemite čas za skrbi, na primer v sredo ob 19. uri in v nedeljo ob 20. uri. Takrat se lahko mirno "sekirate" nekje 5 do 10 minut. Zato ni potrebe, da se s skrbmi obremenjujete ostali čas, saj imate posebej rezerviran čas za to. Priporoča se obremenjevanje s skrbmi največ 2-krat na teden in to po največ 5 do 10 minut. Počutili se boste veliko bolje in neverjetno - tudi "sekirali" se ne boste več toliko. Mogoče se boste nekaterim skrbem lažje nasmejali in jih rešili. Tako se boste bolje prepričali v to, da so **težave in problemi samo prehodno obdobje**.

Kaj boste naredili? Izbira je vaša.

IZKORISTITE MOČ FOKUSA ZA BOLJŠE REZULTATE

Ste vedeli, da 99 odstotkov stvari počnemo nezavedno? Pomislite malo na vašo vožnjo avtomobila. Razmišljajte o tem, kako menjate iz prestave v prestavo; koliko zasučete volan, ko zavijate v križišču; kako zavirate, ko se približujete vozilu pred seboj in podobno? Seveda ne. Kolikokrat se vam je že zgodilo, da ste koga peljali v vozilu in se vso pot pogovarjali s to osebo. In ko ste prispeli na konec, ste bili presenečeni, ker se niti zavedali niste, kako je vožnja potekala? Vse to vodi vaša podzavest. Še vedno je večina ljudi prepričanih, da večino stvari počnemo zavedno. V resnici pa so nezavedni vzorci, ki smo jih pridobili skozi vse življenje do danes, tisti, ki nas vodijo.

Kako jih čim boljše izkoristiti?

Leta 2000 se je odvijal na Škotskem turnir v golfu z naslovom British Open. Turnir je osvojil Tiger Woods in sicer z rekordnim rezultatom 269. To ni najbolj pomemben podatek. V štirih dneh turnirja se je Tiger spretno izognil vsem 112 strateško postavljenim bunkerjem (peščenenim oviram). Če seštejemo, je to 448 ovir v štirih zaporednih dneh. Kako mu je to uspelo? Enostavno! Osredotočil se je na to, **kar je hotel** - da se žogica ustavi na travi - in ne na to, česar ni hotel - da žogica ne konča v pesku.

Šele, ko **se osredotočite**, se pojavijo nove priložnosti, kako boste dosegli to, na kar ste se osredotočili. Ovi-re postanejo vse manjše in manjše in vaša podzavest prevzame nadzor nad uresničevanjem vašega hotenja oziroma cilja. Vaša energija se poveča in vaša samozavest (ki jo nadzoruje in usmerja podzavest) se okrepi. In ko dosežete svoj cilj, si upravičeno rečete: "Saj sem vedel, da mi bo uspelo."
Ne verjamete? Poskusite. Pokažite, da se motimo.

Še opozorilo. Če se boste nečesa lotili, da nam boste dokazali, da nimamo prav in vam ne bo uspelo, vas bomo vprašali: "Ste hoteli, da vam ne bi uspelo?" In če je odgovor "da", potem vam je zopet uspelo!

Torej, ne glede na to, kaj se bo zgodilo - v bistvu že veste, kaj se bo zgodilo. Dokler niste v svojih mislih prepričani, da vam bo uspelo, se tega raje ne lotite - ker že vnaprej veste (in vaša podzavest bo to tudi dokazala), kaj se bo zgodilo. To še ne pomeni, da se lahko začnete ukvarjati z vedeževanjem, lahko pa začnete napovedovati usodo ljudi, ko spoznate, kako razmišljajo (in kako je naravnana njihova podzavest).

Si boste dali priložnost?



Za več BRANJA

TEAM SECRETS OF THE NAVY SEALS

The elite Military Force's Leadership Principles for Business

"Kruta učinkovitost ekipe THE SEALS izhaja iz dejstva, da zmeraj začnemo iz nečesa že tako popolnega in vadi-mo osnove." je napisal avtor knjige Team secrets of the NAVY SEAL-s. Ekipo definira kot obliko dinamike, ki je osredotočena na uspeh in ni v senci ponosa in osebnega interesa. Knjiga je napisana posebej za poslovneže, ki želijo uspeti v tem krutem poslovnem okolju. Avtor iz lastnih izkušenj pope-lje bralca skozi zgodbe, ki jih je sam doživel kot del ekipe NAVY SEALS-ov. Pripoveduje o vlogi vodje, o tem, kako zgraditi dobro organizirano, kompetentno skupino profesionalcev, ki de-lajo skupaj, da dosežejo zadane cilje in rezultate.

Znani po celem svetu kot učinkovita bojna sila SEALS-i delujejo strogo na osnovah, ob katerih vsak posameznik uporablja osebne veščine, ki delujejo v prid njih ter ekipe. Noben član nikoli ni zapostavljen. Ključ njihovega uspeha – izbira najboljših, treniranje, osredotočanje vsakega zaposlenega na cilje tima, njegove osebne ambicije ter cilje "sotrpinov" v ekipi. Uspeh je mljejo kot uspeh celotne ekipe ter se skozi izkušnje posameznikov učijo ter sproti izobražujejo.

KAJ MENI EKIPA BMCi:

Knjiga s svojim obsegom ponuja lah-kotno poletno branje. Ker pa je v an-gleščini, vam prav tako daje možnost, da v teh poletnih mesecih malo treni-rate angleščino.

In ne pozabite: "Leadership is a jour-nej not a goal!"

J. KOTTER IN H. RATHGEBER: NAŠ LEDENIK SE TALI

Knjigo Naš ledenik se tali smo v naši reviji že predstavljali. Zakaj jo torej ponovno izpostavljam? Je ena izmed knjig, ki bi morala biti na polici vsakega vodje. Poleg tega se lepo veže na temo tokratne številke revije Vodenje z vrednotami.

Naš ledenik se tali vključuje aktualno zgodbo o klimatskih spremembah, ki so doletele Zemljo. Kolonija pingvinov je lepo živela na Antarktiki dokler se ni nekega dne pojavila težava – ledenik se je začel taliti. Nekaj odgovornih pingvinov si zatiska oči in še naprej uživa v lagodnem življenju, bolj vztrajni, še posebej junak basni Fred, se trudijo prepričati druge, da je treba nekaj spre-meniti, ukrepati, najti rešitev. In sedaj se boste vprašali, kakšna je povezava med pingvini in poslovnim svetom?

KAJ MENI EKIPA BMCi:

Knjiga ponuja lahko branje, vendar je kljub temu zelo resnična in uporabna zgodba, ki jo z lahkoto projiciramo na raven podjetja. Če ste vodja in ne veste, kako bi sodelavcem povedali, da uvaja-te spremembe, novosti, vam je knjiga lahko v pomoč. Ponudite jo sodelavcem v branje in lažje bodo razumeli, zakaj se je treba v sodobnem času nenehno prilagajati. Zavedajte se, da se bo vedno našel kdo, ki vam bo nasprotoval in vedno se bo našel kdo, ki bo na vaši strani. Poiščite svoje zaveznike, jih pridobite na svojo stran in zagotovo vam bo uspelo premagati tudi največje izzive. Spremljajo naj vas prave vrednote, o katerih smo v reviji na široko razpredali. Imajo velik pomen in vodijo podjetje oz. zaposlene v pravo smer.

JOCHIM DE POSADA: NE VSEH BONBONOV HKRATI

"... Ker smo izgubili prav vse, nikoli ni bilo več povsem enako. Spremenili so se tako moji starši kot jaz sam. Mojega očeta je pestil strah, da bi ponovno izgubil vse, zato je postal pretirano zaščitniški. Ko je zopet pridobil svoje bogastvo, se je še vedno vozil v starem avtomobilu. Šele pri enainosemdesetih letih si je kupil cadillaca (in čez dve leti v njem tudi umrl). Tudi sam sem se tega podzavestno bal, vendar sem se odzval ravno nasprotno – in tako porabil vse, kar sem prislužil. Živel sem zelo razsipno in denar zapravljajal za izlete, zmenke, darila, najnovejše avtomobile in drag nakit. Prihranil nisem niti za cent in tako zapravil več, kot sem zaslužil. Segel sem po bonbonih in že jih ni bilo več. Morda vas preseneča, zakaj me oče takrat ni ustavil. Zakaj mi ni poskušal priučiti, kako pomembne so finančne vrednote, ki se jih je sam naučil? Moj oče mi ni nikoli zaupal skrivnosti, kako postati uspešen, saj tega tudi sam ni razumel. Vendar pa je to skrivnost znal uporabiti v praksi, a ne zaradi nekega obrabljene-ga znanja, temveč zaradi strahu, da bi zopet vse izgubil. Ko si zelo premožen in se kar naenkrat zbudiš brez ficka, te življenje zelo izuči, a žal pogosto nimaš časa, da bi o tem razmišljal in še manj, da bi to modrost prenesel drugim. Tako je skrivnost, kako obogateti, zame ostala uganka, ki sem se jo kasneje odločil rešiti. Želel sem doumeti in natančneje pojasniti:

- zakaj nekateri ljudje uspejo, drugi pa ne.
- zakaj so nekateri uspešni, medtem ko drugim spodleti.
- zakaj devetdeset odstotkov ljudi, ki do-polnijo petinšestdeset let, ni dovolj bo-gatih in se morajo še naprej preživljati z delom, so odvisni do socialnega varstva ali upajo, da bosta njun sin ali hči uspela zaključiti študij medicine ali prava in jim tako pomagati še zadnjih nekaj let ..."

KAJ MENI EKIPA BMCi:

Vas je napisano pritegnilo? Knjiga, ki jo re-snično priporočamo v branje. Uspeh je dirka na dolge proge! Korak za korakom pridemo na cilj, ko si lahko rečemo zmagal sem.



Za vodje je fizična kondicija tudi pomembna.
Na naših treningih jo preizkusimo s kratkimi vajami.

Utrinki ...



No pa dajmo ... v slogi je moč!



Čokolado se da jesti, tipati, gledati,
poslušati in ovohavati.



Poskrbite za humor in sproščeno vzdušje tudi na vaših sestankih.

ekipa BMCI



Branko Žunec
branko.zunec@bmcint.si



Mateja Vodopivec
mateja.vodopivec@bmcint.si



Špela Žunec
spela.zunec@bmcint.si



Nina Vališer
nina.valiser@bmcint.si



Tadeja Šešerko
tadeja.seserko@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

Management 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 Špela Žunec

Avtorji prispevkov Branko Žunec, Mateja Vodopivec, Špela Žunec, Nina Vališer, Zala Kaube, Andrej Kunc, Olga Jeras, mag. Irena Deželak in Staša Stražišar ter ostali povabljeni avtorji

Fotografije www.dreamstime.com in arhiv ekpie BMCI

Lektoriranje Ekipe 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 managementa in prodaje za takojšnjo uporabo v praksi "MANAGEMENT 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 – (28,50 EUR + DDV)
- letna naročnina za 6 števil – prihranite 7 % (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: 031 713 586

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



BM CONSULTING INTERNATIONAL
www.bmcint.si