



Management in Prodaja

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



MANAGEMENT

KAKŠEN ŠEF PRAVZAPRAV SEM?

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

PRODAJA

PRIPRAVE NA VRHUNSKI SEJEMSKI NASTOP

KAKO ISKRICE V OČEH PRODAJALCA PRESKOČIJO V OČI NAŠIH STRANK?

ZANIMIVOSTI

“KREATIVNA zaSEKA”

ISKRICE V OČEH



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

Prvo vprašanje je: "Kaj lahko naredim jaz kot šef, da se bodo moji sodelavci bolje počutili in se pri delu bolj potrudili?"

Drugo vprašanje je: "Kaj lahko sam naredim, da bom pri delu bolj užival in se potrjeval?"

Tretje ključno vprašanje je: "Kaj lahko mi vsi kot ekipa naredimo, da se bodo naše stranke pri nas počutile bolje in večkrat kupile pri nas ali povedale drugim strankam o nas?"

Na vsa tri vprašanja smo vam pripravili odgovore v tej številki revije. Želimo si, da bi imelo čim večje število bralcev čim več in čim pogosteje iskrice v očeh. Zakaj? Preberite v nadaljevanju ...

In še nekaj, kar ste verjetno že opazili. Ime revije smo malce spremenili. Dva razloga sta bila povod za to spremembo, ki jo sprejemamo bolj kot izboljšavo:

1. Smo del mednarodnega podjetja in ime revije je sedaj bolj "mednarodno"
2. Vsake toliko je sprememba oziroma izboljšava dobrodošla, pa smo rekli "Zakaj pa ne?" (seveda bomo veseli vašega mnenja o prenovljenem imenu revije)

Kdaj ste se nazadnje vprašali, kaj si mislijo vaše stranke o imenu vašega podjetja, vaših produktov in storitev? Ste kdaj vprašali svoje stranke o tem?

Včasih je lahko že ime dovolj, da pritegne ali odbije željo po nakupu. Si predstavljate, da bi se znamka "Coca Cola" imenovala "Coka Loka" ali "Cocola"? Bi jo kupili in spili z užitkom? Ali pa otroška hrana "Frutek", ki bi se imenovala "Hranilko" ali "Fumfek"? Bi jo kupili za svojega otroka?

Ime je prva stvar, ki jo dobimo, ko se rodimo. In tako, kot zaznamuje nas, zaznamuje naše poslovanje ime našega podjetja in/ali imena naših izdelkov. Kako vam pomagajo pri vašem poslovanju? Mogoče koristno za spomladanski premislek.

Prav z namenom "kravžljanja" vaših poslovnih sivih celic smo uvedli dve novi rubriki: "Menedžerski Mini Trening" in "Kreativna zaSEKA". Želimo si, da vas spodbudila k novim idejam in odkrivanju novih poslovnih priložnosti.

Iskric polno branje vam želim ...

Branko Žunec
Lastnik BM Consulting International

iz vsebine

MANAGEMENT

Usmerjen na sodelavce

- 05 | Kakšen šef pravzaprav sem? Albert podvomi vase
- 08 | Spremeni igro! - 2. del
- 10 | Avtoriteta ali karizma?
- 12 | Ko se vodja odloči za pomladansko čiščenje
- 14 | Zakaj zaposleni ne naredijo tega, kar se od njih pričakuje? - 5. del
- 17 | "Menedžerski mini trening" št. 1

PRODAJA

Usmerjena na stranke

- 19 | Kaj je bolje, da imate v prodajni ekipi:
"bolj izobražene ali navdušene prodajalce?"
- 22 | Priprave na vrhunski sejemski nastop
- 24 | Kako zanetiti iskrice v očeh stranke po telefonu?
- 26 | Načrtovanje prodaje – 2. del
- 30 | Ustvarjanje zmagovalnega moštva
- 32 | Kako iskrice v očeh prodajalca preskočijo v oči naših strank?

ZANIMIVOSTI

- 35 | Zgodba o uspehu - Vsaka stranka si zasluži, da izkusi užitek!
- 36 | Zgodba o Jaki ali koliko moči resnično imamo
- 38 | "Kreativna zaSEKA"
- 39 | Za več branja
- 41 | Utrinki



05

KAKŠEN ŠEF PRAVZAPRAV SEM? ALBERT PODVOMI VASE

I Branko Žunec

Šef je pogosto ključni razlog za to, kakšne so iskrice v očeh zaposlenih. Ste se kdaj vprašali, kakšni ste kot šef oziroma kakšen je vaš šef? Raziskave in izkušnje kažejo, da se šefi bistveno več ukvarjajo s tem, kakšni so njihovi šefi (če jih imajo), kot s svojim "šefovanjem". In vprašanje je, kako sploh vedeti, da si dober, odličen ali slab šef?

08

SPREMENI IGRO - 2. del

I Andrej Kunc

Danes bi morali v okviru sprememb, brati o prehodu iz kulture povprečnosti v kulturo uspeha, pa mi je urednik naročil, naj v kontekstu številke spregovorim kaj o iskrinah v očeh.

10

AVTORITETA ALI KARIZMA?

I Ekipa BMCI

Prav zaradi rdeče niti revije smo se vprašali, kaj vpliva na to, da se pojavijo in ostanejo "iskrice v očeh" zaposlenih. Je to posledica avtoritete ali karizme tistih, ki vodijo podjetje oziroma organizacijo.

12

KO SE VODJA ODLOČI ZA POMLADANSKO ČIŠČENJE

I Olga Jeras

V domačem okolju se nam zdi spomladansko čiščenje povsem logično, samo po sebi umevno. Kaj pa čiščenje v službenem okolju? Običajno ga omejimo na popis in uskladitev sredstev in še v to nas prisiljuje zakonodaja. In kaj je takšnega, kar bi bilo poleg tega še smiselno čistiti?

14

ZAKAJ ZAPOSLENI NE NAREDIJO TEGA, KAR SE OD NJIH PRIČAKUJE? - 5. del

I Branko Žunec

V zadnjem delu bomo obdelali izziv, ki na videz ne predstavlja posebnih težav. Vsako podjetje od svojih zaposlenih pričakuje, da svoje delo opravljajo tako, kot je predpisano oziroma tako, kot smo jih naučili.

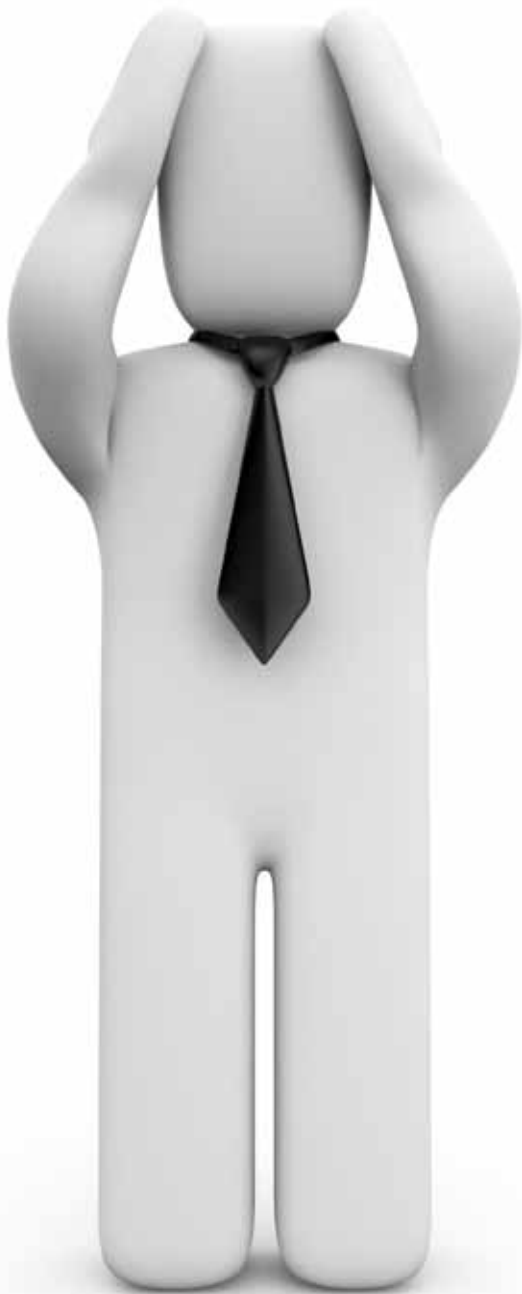
17

"MENEŽERSKI MINI TRENING" ŠT. 1

I Branko Žunec

Vabimo vas, da si vzamete 6 minut svojega časa in preverite, kako reagirate v izbrani vodstveni situaciji ter pridobite informacije za še boljše vodenje svoje ekipe.





KAKŠEN ŠEF PRAVZAPRAV SEM? Albert podvomi vase

Šef je pogosto ključni razlog za to, kakšne so iskrice v očeh zaposlenih. Ste se kdaj vprašali, kakšni ste kot šef oziroma kakšen je vaš šef? Raziskave in izkušnje kažejo, da se šefi bistveno več ukvarjajo s tem, kakšni so njihovi šefi (če jih imajo), kot s svojim "šefovanjem". In vprašanje je, kako sploh vedeti, da si dober, odličen ali slab šef?

Moja dobra kolegica in trenerka Irena pravi, da ni slabih delavcev, so samo slabi šefi. Lahko se strinjam z njo, saj še vedno velja, da ljudi na delovno mesto izbirajo šefi. Če pa prepoznajo, da nekdo ni za določeno delovno mesto in ne ukrepajo (ga zamenjajo), so spet poslali jasno sporočilo vsem ostalim sodelavcem, ki se trudijo "Ni mi mar za vas." Mogoče to ni njegov namen, a sporočilo je jasno.

Veste, kaj? Ne bom pridigal o tem, kaj so lastnosti odličnih šefov. Namesto tega vam bom pokazal enostavno logiko, ki se je odvila v glavi Alberta, preden je vstopil v tisto sejno sobo in opravil težko pričakovani sestanek s prodajno ekipo.

Albert se je vprašal: "Kakšen sem sploh kot šef?" Dodatno se je usposabljal in prebral kar nekaj knjig na temo vodenja, coachinga, motiviranja sodelavcev in podobno. Kljub recesiji je dosegel dobre rezultate in dobesedno spremenil kulturo določenih oddelkov v podjetju oziroma celotnega podjetja. Pa vendar se človek vpraša, če je to posledica naključij, sreče, znanja ali kombinacije vsega naštetega.

Najprej je pomislil: "Cilje imamo jasne, vsak se zaveda, kaj se od njega pričakuje, torej to naj bi bilo urejeno. Po teh kriterijih bi moral veljati za uspešnega sodobnega menedžerja..." In če pogledamo v praksi, si vsak sodelavec želi, da so cilji jasni, dosegljivi in da je jasna tudi pot, kako bomo te cilje dosegli. Seveda je ključ do uspeha trud, ki ga bo sodelavec vložil v uresničevanje zastavljene strategije.

Torej lahko mirno odključamo kriterij številka 1 = **"Sodelavci jasno vedo, kaj se od njih pričakuje in da je to tudi uresničljivo!"**

"Pa če pogledam, koliko se ukvarjam s sodelavci in jim dam jasno vedeti, kako so uspešni pri delu. Saj jih vedno pohvalim, ko je treba. Če ni druge, pa je treba občasno tudi pogrjati in preusmeriti način dela in razmišljanja. Pa ponedeljkovi sestanki in občasni kratki razgovori s sodelavci tekom tedna so se pokazali kot učinkoviti. Ko pa nisem v pisarni, pa si vzamem vedno dovolj časa, da pokličem dva ali tri sodelavce in jih povprašam po tem, kako je bil uspešen njihov dan. Mislim, da je to tudi urejeno, čeprav si želim, da bi imel še več časa, da bi se lahko ukvarjal z njimi. Na tem bom še delal."

Tudi tukaj vidimo, da se Albert zaveda, da ljudje potrebujejo povratno informacijo o tem, kako jim gre. Če je nimajo, si jo ustvarijo in nevarno je razmišljanje sodelavcev, da se šef itak pojavi samo takrat, ko gre kaj narobe. Sicer pa ga ni blizu. Takšno razmišljanje vodi v strahospoštovanje



... ni slabih delavcev, so samo slabi šefi.

šefa in ko se enkrat pojavi, se pri večini pojavi "panika", češ: "kaj je spet narobe?" Albert je po kriteriju številka 2 = **"Sodelavci jasno vedo, kako jim gre in ostajajo na pravi poti"** prav tako opravil svoje delo zgledno in nimamo mu česa očitati. Samo tako naprej.

Vendar se je Albert še vprašal, kako je zahteven od sodelavcev. "Kaj pa, če sem preveč popustljiv in me sodelavci pravzaprav izkoriščajo? Trudim se zanje in jim poskušam ustreči v tem, da imajo čim boljše pogoje, vse potrebne informacije in ko je potrebno, tudi podporo z moje strani (skupaj naredimo kako nalogo, ker je fizično ne uspejo sami narediti do roka) - a kaj, če jih s tem razvajam oziroma ne omogočam, da pri svojem delu rastejo oziroma napredujejo?"

In že je začel dvomiti vase. A se je v naslednjem trenutku spomnil: "Pa saj smo imeli kar 38 izboljšav in uvedli veliko poenostavitve procesov ter pridobili kar nekaj novih strank. Vsi poslovni kazalci so šli navzgor in vsi so začeli v večjem obsegu opravljati svoje delo. Bistveno se je zmanjšalo število napak v prodaji, povečal se je odstotek realizacije poslanih ponudb. In tudi povprečen čas za sklenitev posla se je zmanjšal za več kot 10 odstotkov. Če tako pogledam, pa je učinkovitost bistveno narasla." Torej tudi v kriteriju številka 3 = **"Moj vodja skrbi zame in mi to da tudi vedeti"** Albert ni zatajil.

Oddahnil si je in že hotel vstopiti v sejno sobo, ko se je spomnil še ene zadeve: "Kaj pa odnosi znotraj ekipe, med njimi? Sem tukaj naredil vse, kar je bilo treba. Bilo je kar nekaj napetosti med letom med njimi. Nekaj jih je bilo treba odpustiti ter dodatno obremeniti tiste, ki so ostali." Spomnil se je konflikta, ki sta ga imela z vodjo proizvodnje, ker sta se njegov prodajni svetovalec in eden od vodij izmene sprla zaradi določenega naročila za pomembno stranko. Tisto zadevo so reševali skoraj teden dni in še danes se zdi, da se strasti niso čisto umirile. A če pogledam, ni bilo zahtev po povišanju plače že 6 mesecev (ker je sistem nagrajevanja deloval kot načrtovano), odhodov ni bilo in tudi bolniške so postale prej izjema kot standard. Povečala se je odgovornost vseh sodelavcev in kar nekaj trenutkov je bilo, ko so vsi skupaj delali tudi do večera, da so izpeljali naročilo, ki je bilo posredovano "v zadnjem trenutku".

Če tako pogledamo, se je Albert res izkazal kot pravi trener oziroma "coach" svoje ekipe in tudi v četrtem kriteriju izpolnil pričakovanja, ki jih imajo sodelavci od šefa. To je

kriterij številka 4 = **"Kako gre ekipi in ali se vsi trudimo za skupne cilje?"** Nihče namreč ne mara, da je vlečni konj, ostali pa "počivajo". Poleg tega se tudi najboljši slej ko prej naveličajo, da jih šefi izkoriščajo s sladkimi besedami "pa ti si moj najboljši, veš, da se samo nate lahko 100-odstotno zanesem ..." in podobno. Zavedajte se, da ste kot šef obvezani na to, **da celotno ekipo dvigujete proti višji ravni učinkovitosti.**

Albert je lahko z mirno vestjo in veliko pozitivne energije vstopil v sejno sobo in ... (o tem v naslednjem članku)

Štirje ključni kriteriji za ocenjevanje odličnosti šefa:

1. da so pričakovanja od vsakega sodelavca jasna in da so uresničljiva,
2. da vsak sodelavec jasno ve, kako mu gre in da ostane na pravi poti,
3. da vsak sodelavec vidi in čuti, kako vodja skrbi zanj ter
4. da se sodelavec zaveda, da se tudi celotna ekipa trudi za skupne cilje.

Torej, na koncu lahko povzamem, da so štirje kriteriji dovolj jasni in enostavni, da lahko po njih tudi **sami presodite**, kako uspešni ste kot menedžer. In tako lahko kaj postorite in postanete boljši šef, ki bo izkoristil večji obseg potenciala svojih sodelavcev. In se tudi bolj potrudil zanje! Lahko pa tudi ocenite svojega šefa in ga usmerite na področju, na katerem ste ocenili, da mu nekaj manjka. Zakaj bi to naredili? Da boste **sami bolj motivirani in učinkoviti** pri svojem delu.

Vprašanje je, koliko si to resnično želite?

Kaj "ČIV-kajo" vrabčki?



ČUSTVENO INTELIGENTNO VODENJE

Ob prihodu pomladi smo pripravili prav poseben vodstveni paket "čustveno inteligentno vodenje".

Paket sestavljajo:

- ena najboljših knjig o motivacijskem komuniciranju
= **Pljusk pohval**
- priročnik za resnično učinkovito izkoriščanje časa
= **175 načinov za povečanje vaše učinkovitosti**
- specialno pripravljen **test za oceno vodstvenih kompetenc**
= **TOP100®**
- 1-letna naročnina na e-revijo "Vodenje in Prodaja"
- priročnik za razvoj vodstvenih veščin "jutrišnjega dne"
= **Leadership ob jutranji kavi**

Običajna cena za nakup vsakega posebej:

Pljusk pohval	NEPRECENLJIVO
175 načinov za povečanje učinkovitosti	24 EUR + DDV
Test za vodje TOP100®	110 EUR + DDV
1-letna naročnina na e-revijo "Vodenje in Prodaja"	159 EUR + DDV
Leadership ob jutranji kavi <i>(se ne dobi v prosti prodaji, samo kot priročnik za udeležence šole "Coachinga za menedžerje 1.0")</i>	NEPRECENLJIVO

Paket "čustveno inteligentno vodenje"

v posebni pomladni akciji = 195 EUR + DDV.

Ob naročilu 10-ih paketov dobite še 2 za darilo. Torej znaša nakup paketa za 12 vaših vodstvenih ljudi 1.950 EUR + DDV.

Za naročilo paketa in več informacij pokličite ali pišite:

Zali 051 615 598; zala.kaube@bmcint.si

Nini 031 713 586; nina.valiser@bmcint.si

BMC International

"Improving People, Performance and Profits"

Spremeni igro! - 2.del

Dobro jutro Slovenija!

Danes bi morali v okviru sprememb, brati o prehodu iz kulture povprečnosti v kulturo uspeha, pa mi je urednik naročil, naj v kontekstu številke spregovorim kaj o iskrinah v očeh. Urednika je seveda potrebno upoštevati, lahko pa združim iskrice z organizacijsko kulturo in kot pravimo, "ubijem dve muhi na en mah"!

Kaj pomenijo iskrice v očeh naših sodelavcev?

1. Motiviranost?
2. Zadovoljstvo?
3. Srečo?

Kakšna je sploh razlika med temi tremi besedami? Je ni! Iskrice pomenijo srečnega, zadovoljnega in motiviranega sodelavca. Človeka, ki je se je ta trenutek pripravljn spopasti s katerimkoli izzivom. Če se malce pošalim, se lahko definicija uspešnega podjetja napiše skozi 5 korakov:

1. konkurenčna prednost podjetja so ljudje,
2. da bodo dali vse od sebe morajo biti motivirani, zadovoljni in srečni,
3. ti ljudje nam bodo prinesli ne slutene uspehe in veličastne zmage,
4. prepoznamo jih po iskrinah v očeh,
5. prižgimo jih.

Zaključek! Prižgimo plamen v očeh sodelavcev in osvojili bomo trg. Sila preprosto, kajne?

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

Sedaj bi se lahko na široko razpisal o tistih čarobnih stvareh, ki nam prižgejo ogenj in ga tudi vzdržujejo, pa ne bom! Nekaj o tem lahko preberete v tej številki, veliko pa sem tej temi posvetil v moji prejšnji kolumni "Vodenje do nazga".

Raje si pogledjmo, kaj te iskrice ugasne in namesto njih v oči pripelje solze razočaranja.

Na tej točki bom spregovoril o pomenu kulture uspeha ali če



hočete o nevarnosti kulture povprečja.

Nekoč sem prebral odlično retorično vprašanje dr. Nade Zupan, ki je glasilo: "ali je za mir v slovenski duši še vedno najboljša povprečnost?"

Pa dajmo. Vsi poznamo zgodbe o slovenski majhnosti in pregovore o slovenski skromnosti. Pri mojem delu vedno znova onemim, da je tako zakoreninjena in prisotna tudi v slovenskih podjetjih. In zaradi tega smo zelo inovativni pri izbiri besed za povprečnost. Si predstavljate, da vam nekdo reče, "stari ti si en tak povprečnež, da mu ni para." Seveda bi bili užaljeni. Biti med povprečneži nas užali in zato smo pogruntali drugačen stavek. Nismo povprečneži, ampak smo v zlati sredini. Bingo, še zlato smo vtkali v kulturo povprečja. Pravi svetovni prvaki!

**Nismo povprečneži,
ampak smo v zlati sredini.**

Pa si pogledjmo, zakaj je ta kultura povprečnosti meni osebno tako sporna? Našo konkurenčno prednost, zaposlene, lahko postavimo v 3 razrede:



NA KRATKO

Je zlata sredina res tako "zlata"?

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

... iskrice v očeh

1. Podpovprečne
2. Povprečne
3. Nadpovprečne

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

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

Kaj se zgodi, ko so zaposleni nadpovprečni?
Ste si postavili za vizijo uspeti v JV Evropi? Kako skromno! Imate nadpovprečno ekipo, vaš je ves svet. Amerika, prihajamo.

No, 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 zavozlana. Spremembe se ne dogajajo preko vikenda, še manj pa, ker smo mi tako ukazali. O tem procesu naslednjič, za danes pa sem vam dolžan še povezavo med ugašanjem iskrice in kulturo povprečja.

Pred leti smo v finančnem podjetju postavili nagradno igro pospeševanja prodaje in neko dekle je resnično blestelo v vseh pogledih. Bila je izjemna v prodaji, njena prodaja je resnično dokazovala, kaj pomeni proaktivna prodaja. Tudi kot oseba je bila super, prijazna in razgledana, skratka "Simply the best". Seveda je zaradi svojih prodajnih uspehov dosegla najvišjo finančno nagrado, poleg te je prejela še atraktivno nederarno nagrado in možnost, da odkrije svoje večine prodaje na posebnem dogodku. Lahko bi rekel dobila je nagrado in slavo ter postala zgled, inspiracija vsem ostalim. Je to res postala?

Ni minilo mesec dni, ko me je dekle poklicalo in mi sporočilo, da ima pred seboj napisano odpoved. "Kako, prosim, zakaj, ne razumem," ... se mi je vsul plaz besed začudenja. Odgovor poznate, kajne?

Namesto, da bi to dekle postalo vzgled ostalim, da bi ji ostali želeli slediti, so se znotraj te "preklete" kulture povprečnosti vsi obrnili proti njej. Za ostale je postala "grebatorka", ... "le za denar ji gre", so šepetali za vogali, ... pogledajte jo kako bolešno ambiciozna je", ... so se pogovarjali za šanki ... in iskrice v očeh so zamenjale solze!

Kako to spremeniti, pa naslednjič.



V poslovnem svetu se že lep čas sprašujemo - še posebej pa v teh bolj ostrih gospodarskih časih - kaj je pri menedžerjih bolj pomembno za večji uspeh podjetja:

AVTORITETA ALI KARIZMA?

Prav zaradi rdeče niti revije smo se vprašali, kaj vpliva na to, da se pojavijo in ostanejo "iskrice v očeh" zaposlenih. Je to posledica avtoritete ali karizme tistih, ki vodijo podjetje oziroma organizacijo. Odziv na vprašanje, ki smo ga posredovali po elektronski pošti (in se zavedamo, da jih dobite kar nekaj vsak dan), je bil izredno pozitiven. Veseli nas, da ste mnogi delili mnenje z nami. Tisti, ki tega niste uspeli v tej številki, pa vas vabimo, da izkoristite naslednjo priložnost.

Kaj je torej pomembnejše - avtoriteta ali karizma?

Odgovori kažejo na nekaj ključnih dejavnikov, ki so posledica karizmatičnega vodenja, katerega posledica je tudi avtoriteta. Torej lahko karizmo razumemo kot nekaj, kar izhaja iz človeka samega, avtoriteto pa kot posledica te karizme, ki se potrjuje skozi doseganje rezultatov in sledenje načel oziroma vodenje z zgledom.

V trenutnih razmerah je za zaposlene veliko bolj pomembno, da se jih vodi z vzgledom, karizmo. Prilagajanje novim tržnim razmeram za managerje predvsem manjših in srednjih podjetij, ki direktno vodijo ljudi, pomeni več dela z zaposlenimi, izobraževanje in odkritost v komunikacijah. Iz lastnih izkušenj vem, da če vodimo s karizmo, avtoriteta "sledi" sama.

Žiga Kralj, pomočnik direktorja FMC d.o.o.

Idealno je kombinacija obojega. V kolikor je potrebno izbrati, je moj odgovor karizma. Vodjem s karizmo sledi več ljudi kot vodjem, ki za doseganje ciljev uporabljajo avtoriteto. Avtoriteta pomaga do določene stopnje, nato pa se lahko obrne v popolnoma nasprotno smer. Karizma pa je v človeku, izhaja iz njega samega in je ni mogoče pridobiti. Tanja Stubičar Gantar, Direktorica prodaje, BELINKA BELLES, d.o.o.

Glede na to, da je karizma neka naravna danost oz. sposobnost, je za vodjo zagotovo izvrstno, da jo ima, vendar pa brez avtoritete le-ta ne bo pravi vodja. Za avtoriteto si je

potrebno prizadevati, jo graditi in se neprestano dokazovati. Res je, da vpliv in ugled izhajata iz samega položaja, vendar je ni bolj tragične figure, kot je nekompetentni vodja, ji ga sodelavci ne spoštujejo in se ga pravzaprav samo bojijo, ker je pač na položaju, njihovega zaupanja pa ni deležen, in jih tudi ne more z ničemer motivirati, da mu prisluhnejo oz. sledijo.

Robert Kogler, direktor RTI d.o.o.

Menim, da je nujna kombinacija avtoritete in karizme, saj je potrebno, da Vam ljudje zaupajo na poti do uveljavljanju ciljev ter strategij ter Vam na tej poti zaupajo, na drugi strani pa morajo biti dovolj motivirani, usmerjeni. Karizmatični ljudje lahko navdušijo vsakega posameznika kakor prav tako time, da "ladja" pluje v točno določeni smeri ter ne prihaja do manevriranja izven začrtane poti. mag. Zlatko Paska, Direktor, Container, d.o.o.

Vsekakor karizma. Vsaj po mojem mnenju, testirano v praksi. Kot posledica karizmatičnosti, delavnosti in doslednosti pa se potem zgradi še avtoriteta. Možna je tudi avtoriteta brez karizme, vendar je bistveno manj učinkovita in manj priljubljena med podrejenimi. Ljudje bolj zaupajo karizmatičnim vodjem, saj vedo, da delajo ne le z glavo in po pravilih, temveč tudi s srcem. To je pa bistvo vsega, vsaj zame.

Sandra Bogataj, pomočnica direktorja Senčila Bled

Lahko se strinjamo, da so trenutni časi takšni, da zahtevajo popolno usmeritev na čim boljši produkt in aktivno pridobivanje in zadržanje strank. Prav tako se pričakuje tudi v teh časih velika mera kreativnosti in dobre volje vseh sodelavcev. Je to možnost spodbuditi s karizmo ali avtoriteto?

Karizmi je lažje nasesti in prijetneje slediti. To je v kriznem času, ko so output, realizacija in posledično možnosti za finančne stimulacije nižje, pomembna prednost. Še posebej, če je prisotno tudi zaupanje.

Bojan Zalar, direktorja prodaje v LPKF Laser & Elektronika d.o.o

NA KRATKO

Bralce revije in menedžerje smo povprašali po mnenju. In mnenja so pokazala, da je bolj pomembna ...

... KARIZMA!

A brez avtoritete tudi ta ne pomeni dovolj za vrhunske rezultate.

Menim, da je karizma pomembnejši dejavnik, saj bi uporaba le absolutne avtoritete, pomenila priganjanje sodelavcev do kratkoročnega cilja. S karizmo se povezuje osebni značaj menedžerja, ki ob upoštevanju čustvene inteligence ter empatije za posameznika ali skupino, predstavlja tistega vodjo, ki popelje sodelavce do zastavljenih ciljev. Človek s karizmo daje občutek, da ve kaj govori, je prepričan v svoje sposobnosti ter priznava uspehe zaposlenih in si praviloma ob prikazovanju jasne slike poti do ciljev - vizije, na svojo stran pridobi zaupanje sodelavcev. Ko enkrat imaš zaupanje, ne potrebuješ ukrepov restriktivne avtoritete. Avtoriteta pa vseeno mora obstajati in jo mora manager ustrezno uveljavljati, saj ga po tem sodelavci ocenjujejo in cenijo. Če bi govoril o razmerju, bi za krizna obdobja namenil 65 -70% karizmatičnosti managerja in ostanek avtoriteti - kot moči vodenja.

Aleš Škulj, Generali Slovenija

Se od sodelavcev, ki imajo karizmatične vodje pričakuje slepo sledenje ali sledenje z veliko energije in kritično oceno priložnosti na trgu?

Osebno glasujem za karizmo. Sodobne zahteve trga jasno kažejo, da bo v prihodnosti konkurenčnejši tisti, ki ima več idej. Podjetja z večjim poudarkom na inovativnosti bodo hitreje (ali sploh) postala uspešna kot tista, kjer je ključna vrednota ubogljivost. Ustvarjalnost pa nastaja tam, kjer imajo vodilni široke vizije in zmožnost vplivanja na navdušenost ostalih, kar je značilnost karizmatičnih osebnosti.

David Rozman, direktor področja Računalniško izobraževanje, B2 d.o.o.

Avtoriteta in karizma sta lastnosti, brez katerih menedžer ne more biti uspešen. Prepletata se. Sta kot jin in jang. Če menedžer nima ene, druga ne odtehta primanjkljaja. Pomemben je pravi cocktail. Nezanemarljiv je nivo vodenja, upravljanja. Višje kot je, bolj odločujoča je karizma. Torej sproducirati, razviti pravo mero. Mislim, da je uspešnejši menedžer, ki ima več karizme, ker bo lažje iz ljudi povlekel najbolj skrito, kot pa tisti z visoko mero avtoritete.

Olja Salesin, direktorica za kadre in pravne zadeve, Terme Maribor d.d.

Mislim, da je avtoriteta z nekim asertivnim pristopom bolj učinkovita. Tudi dolgoročno gledano prinaša večje rezultate. Pri karizmi pa je prednost hitreje do cilja in korak pred drugimi. Mislim pa, da karizma povzroči tudi nekaj žrtvovanj. Bodisti tistega, ki to sposobnost ima ali drugih, na katere vpliva. Najboljša je torej kombinacija karizmatične avtoritete z asertivnim pristopom.

Ksenija Planinc Kiridžiev, Vodja kadrovske službe, Bureau Veritas, d.o.o.

Avtoriteta managerja, ki izhaja iz njegovih dejanj, rezultatov minulega dela in njegova osebna karizma, ki gradi zveste osebne povezave s sodelavci, poslovnimi partnerji, kolegi, konkurenti; sta kot leva in desna roka uspešnega managerja.

dr. Nadja Zorko, Direktorica finančne funkcije, ETI Elektroelement d.d.

Drži dejstvo, da pod vplivom avtoritete lahko zavestno ubogamo tudi v najbolj nemogočih razmerah. S karizmo je življenje lažje. Zaradi karizme te ljudje sprejmejo in s tem se ti ponudijo številne prednosti. Možno se jo je naučiti in gojiti. Vzajemnost avtoritete in karizme - idealna kombinacija. S karizmo pripraviš in pridobiš osebo, z avtoriteto si prepričljivejši - sogovornik ti verjame in zaupa. To pa je nekaj kar lahko uporabiš!

Gorazd Brumec, Klima Petek d.o.o.

Karizmatičen vodja ima avtoriteto, ljudje ga spoštujejo in mu zadovoljno sledijo. To pa se ponavadi odraža na uspešnosti podjetja. Vodja z avtoriteto in brez karizme pa ni nujno spoštovan in ljudje mu sledijo iz različnih razlogov, ki pa niso vzvodi za večjo uspešnost podjetja. Bilo bi zelo dobro, ko bi v teh bolj ostrih časih imeli več karizmatičnih vodij.

Biljana Ačič, DHL Slovenija

Avtoriteta je posebna moč, s katero vodja vpliva na odločanje v timu. Delno izhaja iz položaja vodje, kakor tudi osebnostnih in strokovnih lastnosti vodje. Karizmatični vodja ima dosti lažjo nalogo pri vodenju, vendar pa mora imeti večjo moč presoje. Težava je v tem, da ob sebi ne usposablja uspešnih naslednikov in se obkroža z ljudmi, ki mu slepo sledijo. Vodja z avtoriteto je uspešnejši pri sprejemanju in delegiranju odločitev.

Silva Gutman, Splošna bolnišnica Murska Sobota

Ko se vodja odloči za pomladansko čiščenje

Že od nekdaj velja pomlad za tisti čas leta, ki je povezan s takšnim in drugačnim čiščenjem našega telesa, naših oblek in avtomobilov, prostorov v katerih živimo. Ob tem razmišljajmo:

- Kaj je potrebno zavreči, ker nam prinaša več škode kot koristi?
- Kaj je preprosto odveč, ker ne služi več namenu in nam je v napoto?
- V kaj bi veljalo vložiti malo truda in s tem pridobiti na kvaliteti?
- Kaj je potrebno posodobiti in tako dobiti večjo uporabno vrednost?
- Kaj je potrebno kupiti ali narediti povsem na novo?

V domačem okolju se nam zdi spomladansko čiščenje povsem logično, samo po sebi umevno. Kaj pa čiščenje v službenem okolju? Običajno ga omejimo na popis in uskladitev sredstev in še v to nas prisiljuje zakonodaja. In kaj je takšnega, kar bi bilo poleg tega še smiselno čistiti?

Se sprašujete ali ste prava oseba za takšna dejanja. Če ste vodja, potem ste najbolj prava oseba! Tudi doma se takšne stvari brez tistega, ki da "komando" ne bi zgodile. V službenem okolju je vodja tisti, ki da "komando".

Če jim le ukažete kaj morajo KAJ, KDO, KAKO in KDAJ ... bodo našli tisoč razlogov, zakaj se ne da, da ni pravi čas, da je preveč drugega dela, da ni smiselno in podobno. Enako bodo ravnali sodelavci in sodelavke.

Kje torej začeti? Pri komunikaciji s svojimi zaposlenimi! Tudi doma najprej povabite k takšnemu delu tudi ostale članke družine. Tudi najmlajšega sina, starega komaj dve leti ne boste izpustili. Takšno ravnanje ima veliko pozitivnih posledic, med drugim tudi to, da so vsaj nekaj časa bolj pozorni na tiste stvari, ki jim posledično prinašajo dodatno delo.

Povabilo naj bo tako namenjeno vsem vašim sodelavkam in sodelavcem. Cilj takšnega dela mora biti znan, jasen in razumljiv vsem. Na kratkem srečanju, ob jutranji kavi jim namignite, da je pravi čas za pomladansko čiščenje in jih povprašajte kje vidijo pri tem sami sebe. Na ta način jih spodbudite, da sami najdejo svoj odgovor na vprašanje ZAKAJ je to smiselno in potrebno. To je pomembno, da se kasneje, ko ste že začeli z aktivnostmi, ne ubadate več s tem vprašanjem.

Poglejmo KAJ na primer lahko obsega takšno čiščenje.

Začnimo pri procesnem delu, ki ga običajno označujemo za tistega pri katerem lahko zmanjšujemo stroške oz. dosežemo dodatne prihranke. Sem sodi:

- Pregled delovnih navodil.
- Pregled različnih obrazcev.
- Pregled aktivnosti pri katerih se podvajamo.
- Pregled aktivnosti, ki smo si jih po nepotrebnem zakomplicirali ali pa nevarno poenostavili.
- Čiščenje arhivirane ali pa "kar tako" odložene dokumentacije.

V prodajnem, tržnem in marketinškem delu se orientiramo na:

- Pregled obstoječe ponudbe in razmislek o tem ali in kako lahko preoblikujete "prodajne pakete" za stranke.
- Pregled poslanih ponudb, ki so ostale brez povratnih odgovorov strank – brez zaključka.
- Prevetritev motivacijskih ali prodajnih pisem, ki ne ustrezajo več situaciji oz. vsebini, ki jo navajate.
- Pregled reklamacij in pritožb preteklega leta, ki nikoli niso dobile odgovora.
- Čiščenje baz podatkov o strankah.
- ABC razporeditev strank po pomembnosti.



Kako neprijetno se počutimo, ko nam prvi sončni žarki, ki posijejo skozi okna naših hiš, zelo nazorno "pokažejo" prašne, umazane površine, potrebne temeljitega čiščenja in, če je zima huda, tudi obnove.

- Seznam strank, ki so vas tiho zapustile.
- Stranke, ki vam še vedno, po nekaj letih poslovanja predstavljajo večje breme, kot korist.
- Nabor strank s katerimi v preteklih dveh letih niste vzpostavili niti enega kontakta.
- Pregled vseh izobraževalnih priročnikov, ki jih nikoli niste uporabili in jih verjetno tudi ne boste.

Temu obvezno dodajte še:

- Sortiranje in čiščenje elektronske pošte.

KDO, KAKO in KDAJ se boste lotili posamezne aktivnosti, se dogovorite s sodelavci. Predlagam, da je temu namenite krajše, intenzivno obdobje (npr. en teden ali vsaj trije dnevi v tednu, ki jih vsak posameznik nameni izključno ali pa v večji večini dneva tem aktivnostim), pri "drobljenju" tovrstnih aktivnosti se rado zgodi, da počasi opešajo in se v nadaljevanju povsem izgubijo. Takšno delo izpade na koncu neproduktivno in nepotrebno.

Pozorni bodite še, da se ne ujamete v "past idealnega". Iskanje idealov je lahko zelo dolgotrajno, naporno in izčrpavajoče, brez pravih rezultatov. Glede na omejen čas izvajanja takšnih del, mora biti le ta jasno določen (začetek in konec del sta opredeljena s konkretnim datumom).

Delo organizirajte tako, da ljudem ne bo predstavljalo mo-tnje. Pomembno je, da prepoznajo smisel takšnega dela, ki ga brez velikega žrtvovanja, morda celo na zanimiv in zabaven način, lahko uresničijo.

Ne spreglejte dejstva, da se večina vaših sodelavcev in sodelavk zgleduje po vas. Vaše razpoloženje pomembno vpliva na razpoloženje vaše ekipe. Bodite svetel, zavidanja vreden zgled!

Vodja je kot sonce v osončju.

S svojo svetlobo in energijo napaja planete v svojem okolju.

In nikar ne pozabite, zakaj ste se pravzaprav lotili pomladanskega čiščenja. Ne dovolite, da bi zaradi veselja in užitek, ki vam jih nudi "pot", pozabili na osnovni namen, na cilj, ki ste si ga zastavili na začetku.

Naj ponovim, vaši cilji so bili:

- zavreči, kar ne potrebujete več (pozabite na rek, kako čez sedem let vse pride prav);
- vedeti v kaj in kje morate vložiti dodaten trud, da boste dosegli večje učinke;
- zavedati se zamujenih priložnosti in se jih lotiti drugače.

Veliko zadovoljstva in uspehov pri pomladanskem čiščenju vam in vaši ekipi!



Zakaj zaposleni ne naredijo tega, kar se od njih pričakuje? ... In kaj ukreniti v zvezi s tem.

5. del

ZAPOSLENI MISLIJO, DA DELAJO O.K.

Če nima pripomb, potem je verjetno v redu ...

V zadnjem delu bomo obdelali izziv, ki na videz ne predstavlja posebnih težav. Vsako podjetje od svojih zaposlenih pričakuje, da svoje delo opravljajo tako, kot je predpisano oziroma tako, kot smo jih naučili. Dejstvo je, da vsaki zaposleni pri svojem delu doda še t.i. "osebni pečat". To pomeni, da bo vsako delo opravljeno sicer na standardni, pričakovani način, a vendar bo oseba, ki nalogo opravlja, dodala nekaj svojega.

V primeru, da ni posebnega odstopanja od zastavljenih ciljev, menedžer nima razloga, da se ukvarja z njimi - ali pač? Ko sodelavci presežejo zastavljene cilje, je logično, da jih za to pohvalimo ali celo nagradimo. Kaj pa, ko ne opravijo svojega dela, kot se pričakuje? Takrat seveda sledi graja oziroma preusmerjanje sodelavca tako, da bo od takrat naprej delal tako, kot se pričakuje.

Ostaja samo še vprašanje - kaj se zgodi v primeru, da sodelavci ne presegajo svojega dela, vendar tudi ne delajo večjih napak oziroma v njihovi učinkovitosti ni posebnih odstopanj od plana? Kdo potem skrbi za povratno informacijo o njihovi uspešnosti? Običajno je razlogov za grajanje več, kot za pohvale in tako se sodelavci navadijo, da je šef blizu takrat, ko je kaj narobe. In če ga ni blizu, potem to jasno pomeni, da delajo o.k. Pa ni nujno, da je res tako.

In ko se sodelavci enostavno navadijo, da ni povratne informacije o tem, kako delajo, postanejo prepričani, da je njihov način dela pravilen. Da delajo dobro, pa ne samo dobro, marveč odlično. Saj postaja delo iz leta v leto zahtevnejše in naloge se dodajajo. Sodelavci seveda določenih nalog ne opuščajo (kljub temu, da nove naloge pogosto pomenijo opuščanje določenih obstoječih) in začnejo sami sebi postavljati prioritete. In dalj časa, ko to traja, bolj so prepričani, da itak sami najbolje vedo, kaj je prav in kaj ne.

Vas to spominja na katerega od izzivov v prejšnjih številkah? Prav gotovo. Zato se v tem članku, ki zaključuje serijo na temo "Zakaj zaposleni ne naredijo tega, kar se od njih pričakuje in kako ukrepati v zvezi s tem?" posvečamo razlogu, ki je pogosto izvor vseh ostalih izzivov pri vodenju in težav pri spreminjanju vedenja zaposlenih.

Spoštovani menedžerji, direktorji, šefi, vodje, projektni vodje, izmenovodje in vsi ostali, ki skrbite za to, da so drugi pri svojem delu uspešni in naj bi bili z vašo pomočjo še uspešnejši:

Vaša temeljna naloga je, da sodelavcem redno posredujete povratno informacijo o tem, kako uspešni so pri svojem delu.

Priporočene rešitve iz prakse (!)

1. Poskrbite za redno, jasno in dosledno povratno informacijo. Naj zaposleni (vsaj 1-krat tedensko) vedo, kje so, kako napredujejo in koliko jim še manjka do cilja. Naj se zavedajo, da so odgovorni za doseganje cilja. Večkrat, ko jim to poveste, bolj se bodo tega zavedali.
2. Ne podcenjujte moči povratne informacije "v hodu". To pomeni, da lahko že s tem, da sodelavca opazite in z njim izmenjate par besed o tem, kako poteka delo, dobite jasen občutek, kako sodelavec doživlja svoje delo in kaj se trenutno dogaja. Lahko celo izveste za težave še preden se zares začnejo.
3. Vaši sodelavci si želijo več stika z vami, vendar ne želijo, da jih "ujčkate". Prav tako ne želijo "hina-vščine". Če ne delajo prav, jim to povejte - takoj in direktno. Vaša naloga je, da pripeljete vašo "ladjo" na pravo "obalo", sicer se boste izgubili v "morju". In tisti "mornarji", ki ne želijo "veslati", imajo samo dve možnosti - "slediti" ali "čez krov".
4. Vzemite si vsak dan za vsakega sodelavca. Kako je to mogoče? Sodobna tehnologija nam omogoča, da pošljemo e-mail 1000 in več osebam naenkrat. Mobiteli

Vaša temeljna naloga je, da sodelavcem redno posredujete povratno informacijo o tem, kako uspešni so pri svojem delu.

nam dopuščajo, da smo dosegljivi in kontaktiramo vsakogar kjerkoli že smo. Če smo fizično odsotni od sodelavcev, potem izkoristimo naše podrejene sodelavce/vodje, ki so neposredno v stiku s sodelavci, da prenesejo naše sporočilo naprej. Četudi je sporočilo samo "želim vam uspešen dan". Ko ljudje začutijo, da njihov šef skrbi zanje (ne, da jim popušča) in je vsakodnevno "prisoten" na njihovem delovnem mestu, se tudi (malo bolj) potrudijo zanj.

5. Vzemite si vsak dan nekaj minut zase zjutraj, da si izdelate načrt prioritete za tekoči dan. Prav tako si vzemite nekaj minut zase ob koncu dneva, da preverite, kako ste bili uspešni pri realizaciji načrtovanega. Dovolj je 6 minut zjutraj in 6 minut popoldne. Te minute so lahko vaše najbolj dragoceno orodje, s katerim boste bolj fokusirani na prioritete, pa še sodelavce lahko okužite s tem, da bodo sami bolj fokusirani na svoje prioritete.

Že, ko boste uporabili zgornjih pet metod, vam zagotavljam, da bodo sodelavci resnično delali o.k. in to bodo pokazali tudi njihovi rezultati. Saj vemo, da so njihovi uspehi tudi uspehi vodje. Prav tako verjamem, da si želite, **DA BI VAM** kot šefu **USPELO**. Moje osebno mnenje je, da vam lahko uspe bolj, kot si v tem trenutku sploh lahko zamišljate. Edino, kar storite je, da **SE ODLOČITE, DA ŽELITE POSTATI ODLIČEN ŠEF**. Ko se človek enkrat odloči, se začnejo stvari drugače odvijati in zato tudi velja stari rimski pregovor: "Audaces Fortunas Iuvat" oziroma slovensko "Pogumne spremlja sreča".

Sreča je redko posledica naključij, običajno je posledica moči, ki jo pridobi posameznik v trenutku, ko se odloči ... in spremeni prihodnost.



COACHING ZA MENEDŽERJE

OBVLADUJTE VSAKO SITUACIJO V POSLU!



Coaching je trenutno **najmočnejša veščina vodenja** na svetu, ki se je iz sveta športa prenesla v svet podjetništva, menedžmenta in leadershipa. S trenutno najmočnejšim vodstvenim programom v Sloveniji bodo vodje okrepili svoj vodstveni nastop. Vsak udeleženec bo imel po zaključenem treningu okrepljene veščine in jasne smernice za izboljšanje lastnega stila vodenja in poslovnih rezultatov!

Spoznali boste praktična orodja in modele, ki vam bodo prinesli odgovor, kako:

COACHING ZA MENEDŽERJE 1.0

- si (z)graditi avtoriteto pri sodelavcih
- vzpostaviti zaupanje = najbolj dragoceni kapital med vodjo in sodelavci
- postaviti pravila igre in spraviti celotno ekipo na "skupni imenovalec"
- izvleči "maksimum" iz vsakega sodelavca
- primerno reagirati ob "izgovorih" za neopravljeno delo
- motivirati in komunicirati v "kriznih časih"

COACHING ZA MENEDŽERJE 2.0

- se preusmeriti na višjo raven uspešnosti, namesto ukvarjati se s "podpovprečneži"
- motivirati v vsaki situaciji - individualno in timsko
- stopiti med "zmagovalce" in potegnite sodelavce za seboj (razvoj talentov).
- osvojiti "krog odličnosti"
- osvojiti moč coaching komunikacije in obvladovati "upornike"

"All inclusive" cena na udeleženca:

Coaching za menedžerje 1.0 in 2.0 = 750,00 EUR + ddv

*2-dnevni intenzivni trening, delovni materiali, strokovna literatura, prehrana, pijača in prenočišče.

Mnenja udeležencev programa COACHING ZA MENEDŽERJE:

... Nedvomno je coaching sila, ki bo v prihodnje gnala svet v boljši medsebojni komunikaciji in razumevanju.

... Branko je odličen trener, resnično obvlada svoje področje in je hkrati prijeten, zabaven ter nevsiljiv.

... Perfektno voden in organiziran trening. Priporočljivo prav za vsakega vodjo.

... Odlično in zelo uporabno, ne samo na papirju, ampak tudi v praksi.

... Uporabni prijemi in orodja za uspešnost ekipe, predvsem me je pritegnilo orodje mini trening.

... Branko me je prepričal. Zdaj se moram le še odločiti in prenesti uporabna orodja in modele v prakso.



TERMINI POLETNIH COACHING ŠOL

1.0 | 27. in 28. maj 2010
17. in 18. junij 2010
22. in 23. junij 2010

2.0 | 15. in 16. junij 2010
24. in 25. junij 2010

INFORMACIJE & PRIJAVE

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

“MENEDŽERSKI MINI TRENING” ŠT. 1

NOVA RUBRIKA
ZA VODSTVENE
SIVE CELICE



Vabimo vas, da si vzamete 6 minut svojega časa in preverite, kako reagirate v izbrani vodstveni situaciji ter pridobite informacije za še boljše vodenje svoje ekipe.

Zgodba za razmišljanje o spreminjanju vedenja ljudi

V laboratoriju so se znanstveniki odločili, da s pomočjo poskusa ugotovijo način reagiranja živega bitja na spremembe. Za primer so uporabili belo miško in štiri temne posode v obliki kocke. V drugo posodo v vrsti so postavili košček sira in spustili miško.

Miška se je najprej odpravila do prve posodice in jo preiskala. Ker je ugotovila, da v njej ni ničesar, se je odpravila do druge posode. Ko je v njej odkrila sir, ga je pojedla in se zadovoljna odpravila nazaj na svoj prostor. Naslednji dan so poskus ponovili na isti način in tudi miška je reagirala popolnoma enako. Najprej do prve, nato do druge posodice ... in nazaj na svoj prostor.

Po tednu dni se je miška navadila (proces pogojevanja), da je sir v drugi posodici. Zato je kar takoj stekla do druge posode, pojedla sir in se vrnila domov.

Po treh tednih so znanstveniki premaknili sir iz druge v tretjo posodo. Počakali so, da je miška postala lačna in jo spustili. Miška se je, zaradi pogojevanja, odpravila najprej do druge posode. Vendar pa je bila tokrat posoda prazna.

Kaj mislite, da je miška storila?

Možni odgovori (izberite enega):

- miška se je odpravila do naslednje, tretje posode in odkrila sir;
- miška se je vrnila do prve posode;
- miška se je vrnila na svoj prostor;
- miška je ostala v drugi posodi in čakala, da se pojavi sir;
- miška se je vrnila do prve posode in nato do tretje in našla sir;
- miška se je odpravila do četrte posode;
- drugo: _____



Prosimo vas, da **SVOJE ODGOVORE POŠLJETE** na naš naslov v uredništvo revije info@bmcint.si in poslani vam bomo odgovor z utemeljitvijo, **KAKO RAVNATI, KO UVAJATE NOVOSTI PRI ZAPOSLENIH**, da bodo novost čim prej sprejeli pri svojem delu.



19

KAJ JE BOLJE, DA IMATE V PRODAJNI EKIPI: "BOLJ IZOBRAŽENE ALI NAVDUŠENE PRODAJALCE?"

I Ekipa BMCI

V preteklih dveh mesecih smo to vprašanje zastavili več kot 200 zaposlenim v slovenskih podjetjih, ki se ukvarjajo s strankami, bodisi z vidika prodajnega svetovanja ali vodenja prodajne ekipe. Med odgovori, ki so prispeli, smo jih nekaj tudi objavili, predvsem pa so zanimivi zaključki odgovorov.

22

PRIPRAVE NA VRHUNSKI SEJEMSKI NASTOP

I Mateja Vodopivec, Branko Žunec in Nina Vališer

Ste se kdaj vprašali kako učinkovit je vaš sejmski nastop? Ali ste na sejmu prisotni kot podjetje, ki se predstavlja ali kot poslovni obiskovalec - vedno se izplača iz sejma "potegniti" čim več. Kljub temu, da imamo v Sloveniji šele 20. leto sejemske prakse, je v tujini takšen način predstavljanja novih izdelkov in/ali podjetij standardna praksa.

24

KAKO ZANETITI ISKRICE V OČEH STRANKE PO TELEFONU?

I Zala Kaube

Ni večjega zadovoljstva kot občutek, da si stranki pravkar omogočil in priskrbel nekaj, kar ji je rešilo marsikatero tegobe in olajšalo življenje v polni meri. To je trenutek, ko se ji oči zasvetijo in kar ne more verjeti, da je to lahko tako izpolnjujoče. To so iskrice v očeh stranke. Postavlja se vprašanje, kako na tak način s stranko komunicirati PO TELEFONU?

26

NAČRTOVANJE PRODAJE – 2.DEL

I Bojan Krajnc, direktor prodaje v Tend.ORG d.o.o.

Prodaja je sicer v veliki meri odvisna od navdušenja, a ob navdušenju je pomembno tudi obvladovanje prodajnih procesov, orodij in metod. Ti namreč omogočajo, da se navdušenje pretvarja v konkretne priložnosti za soočenje s (pravimi) strankami in zaslužek.

30

USTVARJANJE ZMAGOVALNEGA MOŠTVA

I Nina Vališer

Da bi vam lažje predstavili, kako pomembna so pravila igre, dobra komunikacija in zmagovalno vzdušje v ekipi, sem se malce ozrla v svojo preteklost v ekipi BMC International.

32

KAKO ISKRICE V OČEH PRODAJALCA PRESKOČIJO V OČI NAŠIH STRANK?

I Mateja Vodopivec

Poznate ljudi, ki so rojeni za prodajo? Ste tudi vi eden izmed njih? Potem je to zagotovo zaradi tega, ker znate v očeh stranke zanetiti iskrice, ki se porajajo v vaših očeh, ko govorite o svojih produktih oziroma rešitvah za stranke.



NA^{KRATKO}

Ali lahko prepoznamo pravega prodajalca?

O tem smo povprašali naše bralce in izkušene iz sveta prodaje. Odgovori jasno kažejo, da je navdušenje tisto, ki najbolj vpliva na uspeh v prodaji.

V preteklih dveh mesecih smo to vprašanje zastavili več kot 200 zaposlenim v slovenskih podjetjih, ki se ukvarjajo s strankami, bodisi z vidika prodajnega svetovanja ali vodenja prodajne ekipe. Med odgovori, ki so prispeli, smo jih nekaj tudi objavili, predvsem pa so zanimivi zaključki odgovorov.

KAJ JE BOLJE, DA IMATE V PRODAJNI EKIPI: "BOLJ IZOBRAŽENE ALI NAVDUŠENE PRODAJALCE?"

Dejstvo je, da v Sloveniji nimamo prodajne akademije, ki bi na celovit način učila ljudi večšine, od katere pravzaprav živi celoten poslovni svet. Lahko bi celo drzno trdili, da je prodaja v podjetju bolj pomembna od vodenja. Pa pogledjmo, koliko različnih fakultet za vodenje obstaja, koliko različnih MBA programov in specializiranih tečajev, seminarjev in treningov.

Za prodajo pa nič. Niti ene fakultete, študijskega programa ali podiplomskega študija. Zanimivo, kajne? In kako to, da imamo kljub temu toliko odličnih prodajalcev. Seveda ob številnih dobrih oziroma povprečnih. Moj kolega Andrej bi napisal, da so zadovoljni, ker so v "zlati sredini". A danes vemo, da je najboljša samo vrhunsko, ki se kontinuirano izpopolnjuje.

Torej akademska izobrazba očitno ni pomembna za vrhunske prodajne rezultate. Je torej navdušenje ključ do uspeha? A vendar drži, da če prodajalec ne obvlada oziroma dobro pozna to, kar prodaja, ne more biti vrhunski.

Pri prodaji tehnično zahtevnejših izdelkov je lažje navdušiti že izobraženega prodajalca. Pri "preprostih" izdelkih pa

je lažje izobraziti že navdušenega prodajalca. Lažje v tem primeru pomeni, da isti učinek dosežemo v krajšem času. Izjeme seveda obstajajo: nekaterih ljudi se ne da navdušiti, nekaterih pa ne naučiti – pač stvar značaja ali inteligence, na kar pa imamo pri odraslih osebah bolj malo vpliva. Nuška Marn, Kalcer d.o.o.

Čustvena inteligentnost je torej bolj pomembna od miselne inteligence. Navdušenje pomembnejše od izobrazbe. Poznavanje ljudi in prilagajanje njihovem vedenju bolj pomembno od poznavanja produktov. A kljub temu ostaja vprašanje: "Kako obdržati navdušenje na dolgi rok?"

Saj vemo, da podjetja običajno zaposlujejo ljudi, ki so navdušeni nad njihovo ponudbo, njihovo filozofijo in načinom poslovanja. Nato jih usposobijo in ti začnejo dosegati rezultate. In nato po določenem času navdušenje izgine oziroma se skriva. Kaj narediti? Se da to sploh preprečiti?

Vsekakor večji učinek naredi navdušeni prodajalec, ki izžareva energijo in strast do prodaje. Njegov cilj je prepričati stranko in prodati. Navdušenja in karizme se ne moremo

Naše izkušnje kažejo, da se lahko navdušenje oziroma strast negujeta in vzdržujeta. Recept je dovolj enostaven v teoriji, v praksi pa je potrebna velika mera doslednosti, da se lahko to uresniči.

priučiti čez noč. Po mojem mnenju nikoli do takšnega nivoja kot ga ima nekdo, ki je "rojen" za to. Sem prepričanja, da je lažje in hitreje navdušenega prodajnika naučiti o izdelkih. Prodaja je igra in vlogo režiserja mora prevzeti prodajalec. Tomaž Smrko, STRIP'S d.o.o.

Kje je torej izbor te strasti, o kateri govori gospod Tomaž? Je vodja tisti, ki jo prebujajo? So to stranke, ki prav gotovo prebujajo mnoge strasti, ko jih bolje spoznaš? Ali je to konkurenca, ki nas vedno znova razplamti s kakšnimi potezami?

Naše izkušnje kažejo, da se lahko navdušenje oziroma strast negujeta in vzdržujeta. Recept je dovolj enostaven v teoriji, v praksi pa je potrebna velika mera doslednosti, da se lahko to uresniči. Praksa najboljših v prodaji kaže, da štejejo tri stvari, ki ohranjajo oziroma krepijo navdušenje ljudi v prodaji:

1. Izzivi, ki so neposredno povezani s koristmi za prodajnega svetovalca in so:

- kot nov sodelavec, ki si želi čim bolj obvladati in se dokazati,
- kot izkušeni sodelavec, ki dobi novo delovno okolje,
- kot izkušeni sodelavec, ki dobi nove zadolžitve, v katerih bo lahko uporabil pridobljene izkušnje,
- v usmeritvi podjetja: "premagajmo konkurenco", ki ji sledi še sistem nagrajevanja,
- vezani na individualne potrebe prodajnih svetovalcev,
- kako zaključiti prodajo pri vsaki stranki, kar je še posebej izzivalno pri toliko različnih profilih strank, kar je lepo napisal gospod Robi.

Sam osebno menim (po lastnih izkušnjah), da so kupci kot otroci. Z direktnimi vprašanji ter kančkom humorja moraš ugotoviti bistvo, kaj je pravzaprav tisto kar bi "potešilo" njihovo potrebo. Absolutno sem mnenja, da mora biti prodajalec izobražen. Mnogokrat so kupci zelo zahtevni in to mora biti za prodajalca seveda izziv-poiskati rešitev za takšno stranko. Mnoge kupce pa se da prepričati, da si pravi naslov prav z navdušenjem. To pomeni, da verjameš v to kar prodajaš (seveda je to nujno pri vsakem kupcu). V tem primeru nima smisla govoriti o tehničnih stvareh, ki so mu nerazumljive, vendar le tisto kar mu predstavlja korist, tisto kar zadovolji njihovo potrebo! Predvsem pa sam poizkušam

pri prodaji iskati načine, ki so drugačni od drugih-vedno skušam biti drugačen (v pozitivnem smislu, saj menim, da to kupce privlači! (101% in več)

Robi Kramarič, MIK Celje d.o.o.

2. Nepričakovane spremembe in krize, kar pomeni:

- kreativne poteze konkurence, ki vplivajo na zmanjšanje tržnega deleža, kjer je najbolj boleča prav cenovna konkurenca (in dolgoročno pogosto nesmiselna, a preživeti je treba!),
- novi produkti in inovacije obstoječih produktov, ki prinašajo več koristi od naših in takrat je še kako pomembno, kako reagira prodajna ekipa na takšno konkurenco,
- kriza, ki povzroči zategovanje pasu in manjše povpraševanje - v ravno takšni se sedaj nahajamo in tudi opazamo, da so v krizi uspešnejši tisti, ki nadaljujejo svoje delo s pozitivno energijo (še stranko napolnijo z njo in zaradi tega tudi več in bolje prodajo)

Kot delodajalec ni lepšega kot navdušenega naučiti prodajati, seveda, če pa je povrh izobražen je pa toliko boljše. Izobražen za nas ne pomeni z končano šolo, ampak s šolo in vsaj nekaj delovnimi izkušnjami.

RM, Milena Horvat s.p.

3. Delovno okolje

- vodja prodajne ekipe, ki skrbi za dobro vzdušje in spremlja celotno ekipo ves čas! (več si lahko preberete v članku o vodenju prodajne ekipe),
- sodelavci v ekipi, ki so prav tako pozitivno naravnani oziroma se medsebojno spodbujajo v trenutkih, ko je to potrebno,
- delovna sredstva, ki omogočajo nemoteno opravljanje dela - ne rabijo viti vrhunski in najboljše, samo dovolj dobra, da nudijo učinkovito podporo pri delu s strankami (tehnologija naj ne opravlja delo namesto prodajalca, lahko pa mu pomaga),
- kontinuirano izpopolnjevanje - prodajni svetovalci je lahko odlični tudi 20 let in ne potrebuje napredovanja kot nagrado za svoj trud, potrebuje pa vrhunsko znanje in ideje, da lahko ostane vrhunski.



Znanje ima svojo moč. Dober prodajalec se nenehno uči in stremi h konstantnemu izboljševanju. Da bo pri svojem delu nadpovprečno uspešen, potrebuje navdušenje, ki se kot pozitivna energija prenese na kupca, ki tega prodajalca zaradi tega preprosto obožuje.

Zlatko Ledinek, Kompas Design d. o. o. & Spark Promocije d.o.o.

Nekateri so enostavno mnenja, da je navdušenje ključno. Zanimivo je to, da je bilo veliko več jasnih odgovorov v korist navdušenja pri podjetjih, ki se ukvarjajo v veliki meri s storitvami. Nekaj takšnih:

Definitivno navdušenega. Iz takšnega se da narediti dovolj kvalitetnega strokovnjaka.

Branko ŽLOF, Generali Zavarovalnica d.d.

Kaj je lažje - izobraženega navdušiti ali navdušenega izobraziti? Navdušenega naučiti.

mag. Dušan Vrban, Kainoto d.o.o.

Moje prepričanje je, da navdušenega prodajalca lažje naučimo o izdelkih (produktih). Je bolj zavzet, kar pripomore k večji produktivnosti in delovni uspešnosti ter tudi inovativnosti.

Bojan Pogorelčnik, GRAWE Zavarovalnica d.d.

V članku smo hoteli prikazati jasno razliko v pomenu navdušenosti in izobraženosti na prodajne rezultate. Iz rezultatov smo dobili jasno potrditev, da je navdušenje ključ do uspeha. Poleg tega smo vam dali tudi nekaj konkretnih izhodišč, kako lahko navdušenje vaših zaposlenih v tem trenutku povečate, obdržite in si zagotovite boljše prodajne rezultate. Preverite, kaj že počnete in kaj že lahko izboljšate ter predvsem **prodajte z navdušenjem**.

Dejstvo je, da v Sloveniji nimamo prodajne akademije, ki bi na celovit način učila ljudi veščine, od katere pravzaprav živi celoten poslovni svet. Lahko bi celo drzno trdili, da je prodaja v podjetju bolj pomembna od vodenja.



PRIPRAVE NA VRHUNSKI SEJEMSKI NASTOP

Ste se kdaj vprašali kako učinkovit je vaš sejmski nastop? Ali ste na sejmu prisotni kot podjetje, ki se predstavlja ali kot poslovni obiskovalec - vedno se izplača iz sejma "potegniti" čim več. Kljub temu, da imamo v Sloveniji šele 20. leto sejemske prakse, je v tujini takšen način predstavljanja novih izdelkov in/ali podjetij standardna praksa. Prav zaradi tega imajo tudi več izkušenj pri tem, kako čim boljše izkoristiti vsako sejmsko prireditev.

- **Ko ste prisotni kot podjetje, ki se predstavlja, imate samo en cilj:**
pritegniti čim večje zanimanje čim večjega števila potencialnih strank.
- **Ko ste na poslovnem sejmu prisotni kot obiskovalec, pa je vaš cilj:**
pritegniti čim večje zanimanje čim večjega števila potencialnih strank.

Zanimivo, kajne? Različne vloge in tudi s tem povezani stroški, pa vendar je cilj identičen. Kako je to mogoče? In predvsem - ali to drži?

Kljub istemu cilju je temeljna razlika v pristopu oziroma strategiji. Pa si najprej pogledjmo, kako boste pritegnili čim večje zanimanje čim večjega števila potencialnih strank.

Običajno se v takšnih primerih ponudi seznam 10 do 15 različnih stvari, ki jih upoštevajte. Iz tega si naredite preverjalno listino, v času priprave na sejmski nastop samo odključate, ali imate vse in to je to. Pa vendar se potem vprašamo, kako, da kljub temu sejmski nastopi še vedno niso tako učinkoviti, kot smo si zamislili.

Mi se bomo lotili priprave na **vrhunski sejmski nastop** zelo enostavno. In to na način, da se boste lahko pripravili na vsak sejem, kjer koli in kadar koli. Kako? Precej bolj enostavno, kot zglada na prvi pogled.

Upoštevajte pravilo zlatih treh učinkov vašega sejmskega nastopa:

1. Kako bomo (potencialnim) strankam (še bolj) všeč?

- Govorite s strankami o njih, njihovi situaciji, njihovih pogledih in izkušnjah in iskreno se zanimajte za to, kaj bi jim lahko pomagalo v njihovi situaciji.
- Delite brezplačno kavo, katere aroma bo pritegnila večje število ljudi k vašemu prostoru (in ob kavici se zapletite v pogovor, v katerem bo prisotno vse iz prejšnje točke!).
- Pozdravite z nasmehom in jim pokažite, da ste res veseli, da so se ustavili pri vas - ob nasmejanem obrazu se vedno začne pogovor.
- Poslušajte, komentirajte in kar je pomembno za stranko, si lahko tudi zapišete (vprašajte za dovoljenje, če si to lahko zapišete).
- Ostanite ves čas pozitivni, četudi beseda nanese na konkurenco, konkurenčne izdelke in nezadovoljstvo z obstoječo rešitvijo (ki seveda ni vaš izdelek).

NA KRATKO

Kako učinkovit je vaš sejmski nastop?

Preverite, kaj lahko storite, da boste naslednjič s svojo sejmsko predstavitvijo navdušili vaše obiskovalce.

2. Kako bomo v (potencialnih) strankah prebudili željo po vaših rešitvah?

- Vprašajte jih, kako bi jim bilo všeč, če bi jim ponudili nekaj, kar bi jim lahko resnično pomagalo pri njihovih obstoječih težavah? (počakajte na odgovor "da").
- Ponudite jim možnost, da jim na kratko predstavite (kar vam omogoča vaš prostor), pokažete in daste možnost, da se sami vključijo (naj nekaj poskusijo narediti, ustvariti, popraviti ipd.).
- Ko ugotovite, da jim je predstavljeno všeč, zapišite ključne podatke in informacije o stranki in vas na predstavitveni material (tako boste zagotovili, da ne bodo "romali v koš") in se ponudite, da se slišite po sejmu (razen, če imate v času sejma posebne akcije in ugodnosti - potem je čas za akcijo TAKOJ!).
- Če imate možnost, lahko v predstavitev enega vašega izdelka vključite tudi več strank naenkrat, saj se čustva v večji skupini ljudi še stopnjujejo (in ljudje si še bolj zapomnijo občutke, vezane za vaše produkte) in bolj kot je zabavna demonstracija, bolj si vas bodo stranke zapomnile.

3. Kako bomo (potencialne) stranke pripravili do tega, da bodo želeli z vami skleniti posel?

- Na koncu še dodajte, da ne želite, da se bodo oni obremenjevali z vašim poslom in ponudite, da jih pokličete v dogovorjenem času (dogovorite s pomočjo metode dveh možnosti) in se pogovorite za naprej.
- Če vam proračun dopušča, jim dajte darilo za s seboj - koristno in z vašimi podatki (da bo ostalo pri stranki; če ne želite tvegati, jim napišite nekaj na darilo, da bo prav gotovo ne bo šlo v koš).
- Namesto darila jim lahko podarite vrednostni bon, ki ga lahko unovčijo v določenem roku (dajte veljavnost 30 dni) in potrudite se, da je bon resnično kakovosten in privlačen na prvi pogled ter da ponuja dodano vrednost (opazujte stranko, kakšen je izraz na obrazu, ko ji izročite bon).

To je vse! Sledite pravilo zlatih treh učinkov in vedno boste na pravi poti. Delite to s svojimi sodelavci v prodaji.

Sedaj, ko poznamo pravilo treh zlatih učinkov, se lahko začnemo pripravljati na "vrhunski sejmski nastop", s katerim bomo pritegnili čim večje zanimanje čim večjega števila potencialnih strank. Naša ekipa je obiskala **49. mednarodni sejem Dom v Ljubljani** in za vas poiskala nekaj odličnih primerov "vrhunskega sejmskega nastopa", ki so upoštevali zgornja pravila. Poglejmo si primere in skupaj poiščimo, s kakšnim pristopom so prepričali (potencialne) stranke.

Kot vsak radovednež na sejmu, sva s sodelavko pasli oči na izdelkih, ki so jih ponujali privlačni sejmski prostori. Ustavili sva se pri tistih razstavnih prostorih, kjer se je nekaj dogajalo in so naju pričakali nasmejani obrazi ter tistih, kjer vsa odkrili izdelke, ki so naju zanimali. Res moram priznati, da sva se z velikim veseljem ustavili pri vseh, ki so naju prijazno povabili na svoj razstveni prostor in obšli tiste, kjer ni bilo začutiti energije in veselja pri ljudeh.

Navezali sva kar nekaj zanimivih kontaktov, spoznali prijetne ljudi in hkrati odlične prodajalce. Ja, nekateri so naju pripeljali tudi do nakupa ali vsaj do naslednjega koraka v smeri nakupa. Najbolj zanimivo je bilo tam, kjer sva iskali konkretne rešitve za dom in gradnjo. Tukaj sva naleteli na različne odzive prodajalcev, in sicer vse od navdušenih obrazov s prepričljivo predstavitvijo in nasveti za gradnjo, do stavka: "Tu je prospekt."

Vendar danes govorimo predvsem o odličnem nastopu in eden naju je dejansko navdušil. Ustavili sva se pri razstavnem prostoru, ki je obljubljal naravne materiale za izolacijo hiše. Ustavili sva se in si ogledovali, kakšne rešitve ponujajo. K nama pristopi mlada nasmejana prodajalka in povpraša: "Lepo pozdravljeni, vaju posebej kaj zanima?". Poveva, da naju zanima rešitev, kako izolirati podstrešje brez znane in koži neprijazne steklene volne. Prodajalka naju pogleda in z navdušenje odvrne: "Prav to imamo," ter naju povabi do njihove rešitve. Z veseljem, navdušenjem in energijo nama predstavi njihovo rešitev in se z nama zaplete v prijeten pogovor o konkretni situaciji, ki jo imava. Glede na situacijo, ki sva jo opisali, predstavi še ključne prednosti in koristi, ki nama jih prinaša. Prav tako nama predlaga, da izdelek otipava, povoha in si pogledava sestavo, da se tako prepričava o njegovi kvaliteti. Spretno je vključila najina čutila in nama dovolila, da sva se sami prepričali. Ob tem je vse skupaj okrepila še s svojimi izkušnjami: "Moram vama povedati, da kadar imam polno glavo vsega, se najraje odpravim v skladišče in si tako ob prijetnem vonju lesa uredim misli in zberem energijo za naprej." Pred nama je stala navdušena prodajalka z iskricami v očeh in v tistem trenutku sva jih začutili tudi sami. Ob koncu nama je ponudila še predstavitveni katalog z več podrobnosti in kontaktnimi podatki. Bravo, tako se dela.

Tako, skupaj smo si pogledali kako se uspešno pripraviti na sejmski nastop in kako ga v praksi tudi izpeljati. Ne pozabite na pravilo zlatih treh učinkov, sami pa izberite, kdaj vam bo kaj prišlo prav – **vaša izbira je vaša moč, tako, kot je moč vaših strank.**

KAKO ZANETITI ISKRICE V OČEH STRANKE PO TELEFONU?

Ni večjega zadovoljstva kot občutek, da si stranki pravkar omogočil in priskrbel nekaj, kar ji je rešilo marsikatero tegobe in olajšalo življenje v polni meri. To je trenutek, ko se ji oči zasvetijo in kar ne more verjeti, da je to lahko tako izpolnjujoče. To so iskrice v očeh stranke. Mogoče si mislite, da se to dogaja samo pri strankah, ki jih srečuješ osebno, se z njimi pogovarjaš na štiri oči in tako takoj začutiš, kdaj je verjela tvoji zgodbi in, da ti lahko resnično verjame in zaupa.

Je že res, da je osebni stik bolj pristen. Postavlja se vprašanje, kako na tak način s stranko komunicirati PO TELEFONU? Takrat se v bistvu zanašate samo na dve stvari: na notranji občutek (verjamem, da imam nekaj resnično koristnega za stranko) in na enega izmed petih čutov, to je sluh. Z njim lahko marsikaj razbereš iz glasu tistega na "drugi strani linije". Dovolite mi, da vas popeljem v ta svet ... svet, kjer je glas močno orodje, s katerim si lahko odprete vrata do novih poslovnih priložnosti.

Marsikateri prodajalec ni navdušen nad t.i. "hladnim telefoniranjem", ko stranka ne ve nič o tebi oz., ko o tebi nikoli ni še nič slišala ali prejela tvoje elektronske pošte. Zato je smiselno in koristno najprej obvestiti potencialno stranko o določenih koristih, ki jih ponujajo produkti vašega podjetja (npr. pošljemo informativno elektronsko pošto). Zadevo bo prav gotovo opazila (koliko, je seveda naloga drugih v podjetju) in jo upamo, da tudi prebrala. Kar se tiče nadaljnje reakcije, pa ste vi tisti, ki naredi naslednji korak. Iz lastne izkušnje vam lahko povem, da je telefoniranje prijetno in zabavno. Poleg tega je telefon popolnoma varna naprava, s pomočjo katere lahko prav tako učinkovito prodajate. Ko vidim in slišim, s kakšnimi strahovi se soočajo nekateri prodajalci, ko jim omenimo prodajo po telefonu, se lahko strinjam, da je največji razlog za strah - nedoločen **namen**. Dokler nimate popolnoma jasne slike glede tega, zakaj kličete, kakšno korist ponujate stranki in da želite stranki že skozi pogovor ponuditi dober stik z vami (da stranka dobi dober občutek o sebi), enostavno ne gre pričakovati, da vam bo telefoniranje prijetno opravilo.

V večini primerov govorimo po telefonu z neznanci; z ljudmi, ki jih nismo še nikoli srečali. Kaj in kako povemo ter kako jih poslušamo sta ključa za vse. Ravno zato, je še toliko bolj pomembno, da se na klic pripravimo. Zato si naredite **scena-**

rij z možnimi "izgovori", ki se lahko pojavijo. Ne pozabite na udaren **začetni stavek** s katerim postane stranka bolj pozorna na besede, ki bodo sledile kasneje. Pri vsebini in pozitivni energiji, ki jo želite posredovati, bodite **prijazni, iskreni** in s pomočjo vprašanj oblikujte **zaupanje** z druge strani.

Kaj in kako povemo ter kako jih poslušamo sta ključa za vse.

Seveda se vam občasno zgodi, da naletite na stranko, ki v tem trenutku enostavno nima časa in/ali posluha za vas, a to je samo del posla. Sama dobro vem, da "če me potencialni kupec zavrne ali pa je nesramen, to ne pomeni, da zavrača mene osebno. Zavrača le to, da bi me poslušal". Zato bodite pripravljeni na takšne situacije in pokličite stranke ob primernejšem času zanjo. Zavedanje in intuicija sta tukaj pomembna. In še nekaj ... **verjemite v to kar prodajate in prenašajte iskrice v očeh**. Pokažite željo, da jih želite zanetiti pri osebi na drugi strani linije. Pokažite interes zanjo in ji pokažite, kakšno korist ima lahko od tega, da nadaljuje pogovor z vami. Poslušajte in pridobite zaupanje.

Ne pozabite na uvodni stavek, s katerim postane stranka pozorna na besede, ki bodo sledile kasneje.

NA KRATKO

Glas je močno "orodje", s katerim si lahko odprete vrata do novih poslovnih priložnosti.

Problem, ki obstaja pri telefonskih klicih je, da ne vidiš osebe s katero se pogovarjaš in zato ne moreš videti njenih kretenj in izraza na obrazu. Zato si osredotočen na **glas**, ki igra ključno vlogo. Kako? Z izbiro besed, ritmom govorjenja ter tonom glasu. Vedite, da tudi, če govorite po telefonu in vas ljudje ne vidijo, vaše sporočilo ni nič kaj drugačno, kot v primeru, ko govorite tako kot z nekom osebno, zato se opazi, če ste nasmejani ali namrščeni. Ali lahko pri pogovoru z ljudmi, s katerimi se pogosto pogovarjate, začutite, ali so nasmejani ali slabe volje? Enako velja pri pogovorih s strankami. Z nasmehom na obrazu posredujete več topline in občutkov, kar začuti tudi oseba, s katero se pogovarjamo. Zdi se nenaravno govoriti brez uporabe telesne govorice. **Poskusite govoriti jezno z velikim nasmeškom na obrazu. Ne deluje, a je tako?**

Ko na začetku stranki postaneš všeč enostavno nadaljuješ pogovor. Uporabljaš pripravljena vprašanja in z aktivnim poslušanjem stranke zbereš pomembne informacije, ki so kasneje v pomoč in kar je prav tako pomembno - vzbujáš zaupanje, kar je pri prodaji najpomembnejše. Tudi uporaba humorja je zaželena. Spomnite se aktualnih zadev in obrnite pogovor na to, ter se skupaj nasmejite. Tako boste "prebili led" in stranka se vam bo lažje odprla. Vedeti pa morate, da se tega pristopa ne poslužujete vedno. Tukaj se s časom razvije določen občutek. Pomembno je, da poskusite, nabereite čim več "kilometrov". Nekatere stvari se enostavno ne da naučiti drugače, kot skozi prakso. Ključnega pomena je, da telefon sprejmete kot odlično priložnost za širjenje dobre volje pri drugih ljudeh.

Poskusite govoriti jezno z velikim nasmeškom na obrazu. Ne deluje, kajne?

Včasih je dovolj le to, da stranko malce nasmejimo, ji polepšamo dan, četudi v tem trenutku ne potrebuje našega odličnega produkta. Brez skrbi, obstaja pravilo "ABC" (iz angleščine "Always Be Closing"), ki pravi, da vedno dogovorimo s potencialno stranko naslednji korak. Ko stranka predlaga drugi termin pogovora, se dogovorite zanj. Saj poznate metodo dveh možnosti? Zmeraj dajte na izbiro dve opciji, pustite ji naj ona izbira, kdaj bo govorila z vami.

Kar stranki obljubite, izpolnite in to velja tudi za telefonski klic. Če ste obljubili, da pokličete ob 13.30, potem ni profesionalno, da pokličete ob 13.35. Osebno priporočam, da pokličete 2-3 minute pred dogovorjeno uro ter tako pridobite še kakšno minutko več za prijeten pogovor s potencialno stranko. S tem stranki pokažete spoštovanje in veste, da je njen in vaš čas dragocen. Čim več spoštovanja kažete drugim, tem

bolj razvijate svojo sposobnost za pozitivno mišljenje. Pri vsaki stranki vzbudite občutek, da je ta pogovor za vas ta dan najpomembnejši.

Kar stranki obljubite, izpolnite in to velja tudi za telefonski klic.

Kaj pa narediti, ko stranka reagira neprijazno, mogoče celo jezno? Kot prvo, ne ustrašite se. Tudi v takšnih situacijah lahko odreagiramo pravilno in omogočimo, da si nas stranka zapomni in mogoče vsaj za nekaj minut pozabi na neprijetno situacijo. Spravite stranko iz njenega transa v vaš trans. V takšnem primeru priporočam, da:

1. Stranko poslušate in pritrđite, kar je povedala,
2. Sprejmete njeno stanje takšno kot je (brez potenciranja), jo razumete oziroma se poistovetite z njo, kolikor je mogoče (če smo že bili v podobni situaciji, zaradi katere je slabe volje). In to iskreno. Kot npr.: "Vem kako se počutite. Ko se meni to zgodi, se počutim prav tako."
3. Omenite, da imate res nekaj koristnega za njih (saj to delate že nekaj let in ste pomagali že mnogim), a je ne želite dodatno obremenjevati.
4. Prosite za primernejšo priložnost in dogovorite naslednji termin.
5. Zahvalite se za njen čas in ji zaželite kljub vsemu, da se ji dan nadaljuje v boljši luči.

Pri vsaki stranki vzbudite občutek, da je ta pogovor za vas ta dan najpomembnejši.

Včasih se zgodi tudi, da se pogovor s stranko ne odvija tako, kot smo sprva pričakovali in se pripravili. Tudi to se vam je prav gotovo že in se vam še bo zgodilo. S tem se kaj pretirano ne obremenjujete, kajti, zgodi se vsem, tudi najboljšim. To je nekaj povsem normalnega in tega ne jemljemo osebno. Zmeraj ohranite prijaznost in se za neprijetno situacijo opravičite ter pokažite spoštovanje.

Tako kot ni druge možnosti za prvi vtis tudi ni druge možnosti za drugi dober klic. A verjemite, da bo še ogromno dobrih prvih klicev, zato kar pogumno naprej. Vsaka izkušnja je učna priložnost za še boljši naslednji razgovor. Osebno pa lahko rečem, da se najbolj splača delati z navdušenjem in da največji vtis naredijo prijetne izkušnje. Stranki ni pomembno le, kaj in koliko naredite zanj, ampak tudi, kako radi kaj naredite zanj. Stopnja vašega navdušenja je zanj skoraj tako pomembna kot delo samo. Ne ponujate mu samo izdelek, ampak tudi spoštovanje do njega.

Stranki ni pomembno le, kaj in koliko naredite zanj, ampak tudi, kako radi nekaj naredite zanj.

Ohranite in krepite iskrice v očeh. Delite jih z drugimi. "Se-daj pa mi oprostite, telefon zvoni ... kliče najpomembnejša stranka danes."

NA KRATKO

Toliko ljudi v poslovnem svetu izgublja čas in energijo, ker ne uspejo planirati.

Še posebej drago vas to stane v prodaji.

Vzemite si čas in načrtujte svoj uspeh. Splačalo se vam bo!

EXIT 01

PLAN

EXIT 02

GROWTH

EXIT 03

PROFIT

2.del

NAČRTOVANJE PRODAJE

Prodaja je sicer v veliki meri odvisna od navdušenja, a ob navdušenju je pomembno tudi obvladovanje prodajnih procesov, orodij in metod. Ti namreč omogočajo, da se navdušenje pretvarja v konkretne priložnosti za soočenje s (pravimi) strankami in zaslužek. Pripravili smo vam nadaljevanje članka iz prejšnje revije, da se boste lahko celovito lotili načrtovanja prodaje.

Strategije prodaje torej dajejo odgovor na vprašanje: Na kak način priti do zastavljenih ciljev na ravni celotnega marketinga? Opozoriti je treba, da strategije prodaje predstavljajo načine za doseganje strateških ciljev marketinga, torej ciljev, ki so usodni za preživetje in razvoj organizacije kot celote.

V nadaljevanju si bomo ogledali tri generične pristope, ki jih Porter priporoča kot izhodišča za strateško razmišljanje v managementu organizacije ter si na ta način pomagali pri razmišljanju o strateških usmeritvah na področju prodaje:

- **stroškovno vodstvo:** organizacija si prizadeva doseči čim nižje stroške poslovanja zato, da bi lahko oblikovala cene svojih izdelkov nižje kot njeni neposredni

konkurenti in s tem dosegla čim višje tržne deleže. Kakorkoli že, bodo pri tej temeljni strategiji, prodajni managerji predvsem osredotočeni na strategije, ki bodo tudi v prodaji usmerjene na racionaliziranje s stroški prodaje;

- **diferenciranje:** v tem primeru si organizacija prizadeva doseči odličnost na področju zadovoljevanja določenih potreb oziroma na področju nujenja specifičnih koristi, ki so pomembne določenim ciljnim skupinam. Tako si lahko organizacija prizadeva postati ponudnik izdelkov, ki so najboljše objektivne kakovosti ali pa ponuja tehnološko najbolj dovršene izdelke in podobno. To je recimo strategija, ki jo zasleduje Canon na področju izdelovanja kopirnih aparatov in fotografske tehnike;
- **osredotočenje:** pri tej temeljni strategiji se organizacija v svoji ponudbi osredotoči na zadovoljevanje le

- ene ali nekaj specifičnih ciljnih skupin in ne poskuša zadovoljevati več oziroma raznovrstnih ciljnih skupin. Tako se je npr. podjetje Armstrong Rubber odločilo, da bo izdelovalo prvovrstne gume za kmetijske stroje in rekreacijska vozila.

Strateške odločitve v prodaji so odločitve o:

- pristopu do trgov (angl. market access) in
- vrsti odnosov, ki jih organizacija želi imeti s svojimi odjemalci [Darlymple, Cron, DeCarlo 2001, 48].

Ad a) V zvezi s pristopom do trgov so za prodajo pomembna naslednja področja odločitev:

- **neposreden pristop** (preko lastnega prodajnega osebja, preko pošte, računalniškega omrežja, preko telefona, preko katalogov ...),
- **posreden pristop** (preko grosistov, detaljstov, čistih posrednikov),
- **vzpostavljanje strateških zvez** (joint venture in druge oblike dolgoročnega povezovanja),
- in **kombinacijo obeh** prej omenjenih pristopov k ciljnim trgov.

Običajen pristop organizacij do trgov je kombinacija neposrednega in posrednega pristopa.

Pomemben vidik pristopanja k ciljnim trgov predstavljajo tudi strateška partnerstva. Ta pristop uporabljajo organizacije zlasti takrat, ko se želijo globalno širiti. Tako sta General Mills in Nestle SA sta oblikovali joint venture podjetje za marketing žitaric za zajtrk po vsej Evropi. Zelo pogosto je tudi oblikovanje partnerstev farmacevtskih organizacij pri prodaji novih zdravil. Novo zdravilo ima namreč velik potencial za zaslužek toda kratek čas do izteka patenta za zdravilo, ki potem postane generično.

Ad b) V zvezi z odjemalci ločimo naslednje vrste odnosov:

- **transakcijski odnos,**
- **konzultativni odnos in**
- **partnerski odnos (na ravni organizacije).**

Razvoj alternativnih strategij prodaje po načelu kontingenčnosti

Za management organizacije je pri razvijanju alternativnih strategij smiselno, da oblikuje kontingenčne načrte, ki jih je potrebno uporabiti v primeru, da ključni dejavniki v razvoju niso takšni, kot jih je organizacija predvidevala. Kontingenčni načrti vključujejo vnaprej določen skupek

prilagoditev v strategiji, ki jih lahko organizacija uporabi v primeru nenadne spremembe kateregakoli ključnega dejavnika, ki vpliva na uspešnost izbrane strategije.

Osnova za izbiro najustreznejše prodajne strategije je ovrednotenje alternativ glede na izbrane, tem alternativnim strategijam, nadrejene cilje.

V spodnji tabeli navajamo primere ciljev prodaje in načinov njihove izvedbe v različnih organizacijah (Wotruba, Simpson 1989, 93).

Organizacija	Cilji prodaje	Načini izvedbe
Apple Computer	razširitev mreže posrednikov, zmanjšanje stroškov, izboljšanje nadzora prodajalcev	opuščanje lastnih predstavništev, oblikovanje prodajne skupine sestavljene iz 400 prodajalcev za prodajo detaljstov, nagrajevanje osebja pretežno na osnovi fiksne plače
Marriot Hotels and Resorts	povečanje produktivnosti posameznih prodajalcev	specializiranje prodajalcev po tipu odjemalcev: na primer letalski prevozniki, managerji, športne ekipe, bolj razgrajena uporaba načinov nagrajevanja prodajalcev, intenziviranje usposabljanja in poprodajnih storitev, večanje stalnosti v oblikovanosti prodajnih področij

Primeri ciljev prodaje in njihove izvedbe

TAKTIKA, IZVEDBA IN NADZOR

Vsaka raven v organiziranosti prodajne funkcije mora imeti lasten akcijski program, ki zajema kdo bo moral kaj narediti, v katerem času bo moral nekaj narediti, na kak način, s kakšnimi sredstvi, komu bo moral o tem poročati, kdo ga bo nadomeščal v času njegove odsotnosti, kako bo nagrajen in podobna določila organizacijske narave.

Pri nadzoru gre za oblikovanje skupka postopkov za vrednotenje (merjenje) uspešnosti strategij ter za samo spremljanje oziroma nadzor ključnih dejavnikov. V zvezi s tem so pomembni sistemi poročanja in kontrolna merila.

Če na primer prodaja določene skupine izdelkov po samo treh mesecih pade pod pričakovano raven, lahko hitra diagnoza in korektura stanja bistveno izboljša situacijo. Če pa se gibanja odvijajo nemoteno več kot pol leta, pa celo najintenzivnejši ukrepi morda ne pomagajo, še zlasti, če so budni konkurenti odkrili slabost in jo izkoristili.

ZA PRENOS V PRAKSO

Preglejte vaše prodajno stanje v podjetju in ga ocenite od 1 do 10. Nato preučite plan, kaj boste naredili, da izboljšate določen segment na tistem področju, kjer menite, da vaše podjetje ni najboljše.

Področje	Ocena									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ali imate močno prodajno bazo kupcev?										
Prodajne veščine – kako dobre prodajalce imate?										
Izdelki/storitve – ali prinašajo veliko korist kupcem?										
Kakšne so pozicije vašega podjetja na trgu?										
Čustva, logika – ali jo uporabljate v prodaji?										
Cene – ali imate za vaše odjemalce primerne cene?										
Kakšni so vaši odnosi do kupcev?										
Praksa – ali imate izkušene prodajalce?										
Učenje – ali vlagate čas in denar v izobraževanje?										
Motivacija – ali prodajate z veseljem?										

Pomen ocen:

- 1-2 = nezadovoljivo
- 3-4 = zadovoljivo
- 5-6 = dobro
- 7-8 = odlično
- 9-10 = vrhunsko

Kot primer navajamo primer 2 podjetij. Prvo se ukvarja z distribucijo motornih olj na slovenskem trgu. Drugo podjetje se ukvarja s proizvodnjo in prodajo izdelkov iz plastičnih (PVC) in aluminijastih (ALU) mas za gradbeništvo (okna, vrata, zimski vrtovi, senčila) na evropskem trgu. Vsako od njih ima specifične probleme, ki jih je potrebno odpraviti:

Podjetje A: prešibka prodajna baza kupcev – prodajniki in tržniki so ocenili to področje z oceno 5, kar pomeni, da obstaja relativno velik potencial za izboljšave, ki že na krajši rok pozitivno vplivajo na izboljšanje prodajnih rezultatov.

Podjetje B: ne dovolj izkušeni prodajalci – prodajniki in tržniki so ocenili to področje z oceno 4, kar pomeni, da je to izziv, ki se ga je potrebno sistematično lotiti in predvsem skrbeti za kontinuiteto.

Za management organizacije je pri razvijanju alternativnih strategij smiselno, da oblikuje kontingenčne načrte, ki jih je potrebno uporabiti v primeru, da ključni dejavniki v razvoju niso takšni, kot jih je organizacija predvidevala.

NAČRT ZA IZBOLJŠAVE NA IZBRANEM PODROČJU (vpišite izbrano področje):

AKTIVNOST – Kaj je potrebno spremeniti?	PREDVIDEN REZULTAT IN ROK IZVEDBE	MOŽNE OVIRE	KDO SODELUJE PRI TEM?



NAČRT ZA IZBOLJŠAVE NA IZBRANEM PODROČJU ZA PODJETJE A:

Prešibka prodajna baza kupcev

AKTIVNOST – Kaj je potrebno spremeniti?	PREDVIDEN REZULTAT IN ROK IZVEDBE	MOŽNE OVIRE	KDO SODELUJE PRI TEM?
Povečati frekvenco obiskov pri obstoječih strateških kupcih.	21.04.2010	Močna konkurenca .	
Odpreti nove segmente prodaje – industrija, avtomobili.	Prvo polletje	Slaba plačilna sposobnost potencialnih kupcev.	Služba marketinga / VSI zaposleni.
Povečati marketinško dejavnost/ustvarjanje povpraševanje (reklame, pospeševanje prodaje, predstavitve, priporočila, lobiranje)	21.05.2010	Stroški.	

NAČRT ZA IZBOLJŠAVE NA IZBRANEM PODROČJU ZA PODJETJE B:

Praksa – nimamo dovolj izkušenih prodajalcev

AKTIVNOST – Kaj je potrebno spremeniti?	PREDVIDEN REZULTAT IN ROK IZVEDBE	MOŽNE OVIRE	KDO SODELUJE PRI TEM?
Potrebno bi bilo seznaniti prodajalce tudi z samo demontažo in montažo oken, da bi pridobili znanje o sami tehniki izvedbe vgradnje oken, saj kupce velikokrat zanima tudi to!	Bolj kvalitetna prodaja, več znanja o prodajnem artiklu in s tem pridobljeno zadovoljstvo potrošnika.	Dodatni strošek izobraževanja prodajalcev na terenu.	Prodajalci in monterji pvc oken.

Upamo, da smo vam v članku ponudili prav tisto, kar ste še potrebovali, da boste dvignili proces načrtovanja prodaje na višjo raven. Brez dobro pripravljenega načrta ne gre. In tudi načrtovanje je podvrženo procesu izboljšav. Zato vam priporočamo, da tudi na tem področju v prihodnje sledite trendom in dvigujete vse procese prodaje na višjo raven. A vse se začne na začetku. In na začetku je načrtovanje uspeha.

V poslovnem svetu namreč drži, da
***TISTI, KI NE NAČRTUJEJO USPEHA,
 PRAVZAPRAV NAČRTUJEJO NEUSPEH.***



NA^{KRATKO}

Zmagovalno moštvo se gradi, ne sestavi.

Najprej je pomembna zmagovalna miselnost.

Je imate dovolj?

USTVARJANJE ZMAGOVALNEGA MOŠTVA

Da bi vam lažje predstavili, kako pomembna so pravila igre, dobra komunikacija in zmagovalno vzdušje v ekipi, sem se malce ozrla v svojo preteklost v ekipi BMC International. V nadaljevanju sem vam pripravila nekaj po mojem mnenju in izkušnjah koristnih, hitrih in kratkih napotkov o tem, kako "ustvariti in ohraniti zmagovalno ekipo". O tem, koliko so resnično koristni, boste najbolje presodili prav sami.

Sama lahko povem, da lahko v ekipi zmagovalno vzdušje ustvarimo tako, da vsi vemo, kaj so naše naloge in pričakovanja. Ko sem dobila možnost se spoznati z delom v dobro organizirani ekipi, sem že prvi dan dobila jasen opis del in nalog, ki jih je zajemalo moje področje dela. Dobila sem tudi svojo mentorico. Prav tako so me v ekipi sproti spremljali in pohvalili moj napredek. Kadar nisem naredila tako, kot bi bilo potrebno oz. je prišlo do napake, sem skupaj z mentorico pogledala, kaj je bilo narejeno dobro in kaj ne ter popravila, da sem naslednjic vedela, kako je prav. Ob tem sem imela priložnost se redno pogovoriti tudi o tem, kaj se da izboljšati in na kak način. Tako sem jasno videla, da je zmagovalno vzdušje in zmagovalna miselnost vodilo ekipe.

Iskrica številka 1:

Vsakemu novemu sodelavcu pojasnite, kaj se od njega pričakuje!

Prav tako sem se že na začetku srečala s pravili igre – kako ekipa sploh funkcionira in kakšne so relacije med člani ekipe. Prav tako smo skupaj določili pravila igre za moj odnos z mentorico, sodelavci in direktorjem. Prvo pravilo, ki so mi ga jasno predstavili že na začetku je bilo: "Ni napak". Vesela sem bila, da so mi vse jasno predstavili in se prepričali, da sem jasno dojela pravila igre. S tem so mi omogočili, da sem se lažje vključila in poistovetila s pravili, ki so sedaj moj vsakodnevni način življenja.

Iskrica številka 2:

Novemu sodelavcu jasno predstavite pravila igre!

Kot vemo, je za dober odnos v podjetju potrebna odkrita, jasna in takojšnja komunikacija. V naši ekipi je takojšnja podaja informacij vsekakor na prvem mestu, saj je bistvenega pomena za uspešno opravljeno delo. Komunikacija znotraj naše ekipe je sproščena a obenem izraža medsebojno spoštovanje in odgovornost. V ekipi vsak natančno ve, kako se določene zadeve lotiti, ali kot pravimo v našem žargonu "vedno poenotimo hiške". To pomeni, da ima vsak jasno sliko o tem, kaj in kako je potrebno določeno nalogo narediti. V ekipi se namreč zavedamo, da je naloga tistega, ki delegira naloge, da je jasen. V kolikor pa pride do nejasnosti se držimo drugega pravila: "Ko kaj ni jasno, takoj vprašam".

Iskrica številka 3:

Poenotite "hiške" in poskrbite, da ste v komunikaciji jasni!

Kadarkoli se pri komerkoli pojavi težava, vezana na opravljanje dela in nalog, skupaj pogledamo kaj se je zgodilo, da je prišlo do tega. Pri tem imamo vsi možnost, da sami poiščemo rešitev, ki je v danem trenutku najbolj optimalna za vse vključene.





Drage bralke in dragi bralci e- revije Management in Prodaja, spznajte mojo zgodbo “absol- ventke, ki je dobila priložnost delati v profesionalni ekipi”

ekipe je: “Čestitam, da si tako dobro izpeljala pogovor s stranko, kar tako naprej”. Seveda te pohvale pozitivno vplivajo na celotno vzdušje v podjetju in tudi kadar nam ne gre najbolje ali se pojavi kakšna težavica, se spomnimo na preteklo zmago in tako pogledamo, kaj smo tam naredili tako dobrega in kako bi lahko to uporabili tudi sedaj. Predvsem v teh trenutkih v ekipi prakticiramo medsebojno spodbujanje, ki nam da nov zagon pri naslednji nalogi.

Iskrica številka 5:

Pohvalite sodelavce in analizirajte zmago!

Motivacija ... ja tudi v naši ekipi je pomembna visoka raven motivacije vseh. Osebnostno menim, da je visoka stopnja motivacije odvisna od različnih dejavnikov in seveda tudi od tega kaj posameznika motivira. Pa si pogledjmo kako to raven negujemo v BMC ekipi.

Predvsem bi izpostavila 3 ključne dejavnike:

- **Osebnostno priznanje** – ki smo ga skozi pohvalo vsekakor deležni,
- **Svoboda odločanja** – vsak ima možnost izbire,
- **Moč sodelovanja** – kar je naš način dela.

Vsi ti trije dejavniki so razlog, da je naša ekipa tako uspešna in visoko motivirana in vesela sem, da je v njej tudi moj osebni pečat.

Iskrica številka 6:

Pohvalite sodelavce, ko naredijo dobro, dajte jim možnost izbire in jih povabite k sodelovanju, predvsem pa dajte jim občutek lastne vrednosti!

Drage bralke in dragi bralci e-revije Management in prodaja, skozi mojo zgodbo “absolventke, ki je dobila priložnost delati v profesionalni ekipi” sem vam želela predstaviti, kje lahko tudi vi okrepite zmagovalno miselnost in zagotovite, da bodo ISKRICE V OČEH prisotne ves čas. Upam, da vam bodo nasveti koristili in se boste veselili novih zmag s svojo ekipo.

Kadar gre za pomembnejše odločitve glede same izvedbe rešitve, se vsekakor posvetujemo s celotno ekipo.

Ko nekdo v ekipi odlično reši problem ali odreagira v določeni situaciji, se pogovorimo o tem, kaj je dobrega naredil in kako reagirati v podobnih situacijah. Tako nam sodelavec, ki je problem rešil, predstavi, kako je to naredil, da smo v bodoče vsi pripravljene na podobne situacije in se tako izognemo morebitnim težavam. Vsi v ekipi se prav tako držimo tretjega pravila, ki pravi: “Takoj, ko opazim pomembno težavo oziroma problem, reagiram in opozorim ostale”.

Iskrica številka 4:

Dajte sodelavcem možnost, da sami rešijo probleme in skupaj pogledjte, kako v takšnih situacijah reagirati!

Kot veste, so zmage in porazi sestavni del posla in tako prisotne tudi v naši ekipi. Kot sem že na začetku povedala, je vodilo naše ekipe zmagovalno vzdušje. Zato se prav tako v situacijah, ko “dosežemo novo zmago za stranko”, vprašamo, kaj je pripeljalo do nove zmage. V čem smo bili tako uspešni, kako smo se potrudili za stranko, kje in kako je kdo poskusil kaj novega in podobno. Skratka, analiziramo zmago in se je tako s ponosom veselimo, saj smo si jo zaslužili. Prav tako so ob zmagi prisotne pohvale s strani vodje, ki so takojšnje in enostavne. Primer pohvale v naši

NA KRATKO

Ste se kdaj vprašali, kako se počuti stranka, ko pridete k njej? V članku vam pokažemo kar nekaj prijemov, s katerimi se boste bolje utrdili v srcih vaših strank.

Kako iskrice v očeh prodajalca

preskočijo v oči na

Poznate ljudi, ki so rojeni za prodajo? Ste tudi vi eden izmed njih? Potem je to zagotovo zaradi tega, ker znate v očeh stranke zanetiti iskrice, ki se porajajo v vaših očeh, ko govorite o svojih produktih oziroma rešitvah za stranke. Govorimo o navdušenju, ki je po mnenju ljudi iz prakse eno najmočnejših prodajnih "orodij". Najbolj enostaven način za navduševanje strank je osebni obisk, ki ga bomo predstavili. Kako iskrice v očeh prodajalca preskočijo v strankine oči?

Najprej razmislite o tem, kako to počnete sami, ko ste pri strankah, ali kako to počnejo vaši sodelavci v prodaji. Imate iskrice v očeh, ki jih zanetite pri vsakem obisku stranke? Ste v tem poslu zato, da zaslužite nekaj denarja, ali ste v tem poslu zato, da postavite dolgoročno zgodbo o uspehu?

Vse se torej začne pri naših iskricah v očeh in našem pre-pričanju, navdušenju. Poglejmo, od kod ga lahko črpamo vsak dan in kasneje prenesemo na stranke. Sama sem se vprašala, kaj je osnovna enota za iskrice v očeh? Kje jih največkrat vidimo? Odgovor je bolj enostaven, kot se zdi na prvi pogled - v otroških očeh. Otrok je navdušen že nad malenkostmi, ki jih odrasli včasih sploh ne opazimo več. Otroci se smejiijo, so veseli in radovedni, ves čas raziskujejo in odkrivajo. Da ne govorimo o tem, koliko energije imajo, ter kako vztrajni so, ko si nečesa resnično želijo. Ali ste vedeli, da se otroci zasmejiijo tudi po 300-kat na dan? Odrasli pa le nekaj več kot 20-krat (pa še to, ko imamo bolj "veseli" dan).

Koliko otroške radovednosti in zanimanja je v vas, ko stopite pred vrata vaše stranke?

Poigrajmo se s to mislijo in enostavno preverimo:

- Kako **navdušeni** smo nad našimi produkti, rešitvami, o katerih se bomo pogovarjali s strankami? V resnici od strank ne moremo pričakovati, da bodo navdušene, ko sami ne verjamemo v dodano vrednost in koristi, ki jih bo stranka imela.
Zato navdušimo: Pokažimo, kako navdušeni smo nad našimi produkti in dajmo strankam priložnost, da to začutijo. Poiščimo primere zadovoljnih strank in jih uporabimo kot argumente v pogovoru.
- Imamo **nasmešek** na obrazu preden stopimo do stranke? Nasmejanih ljudi, ki nas okužijo s svojo pozitivno energijo in nasmejijo tudi nas, se zmeraj bolj razveselimo kot tistih, ki komaj kaj odstopajo od sivega povprečja.
Zato prinesimo pozitivno energijo: Razmislimo, kako lahko stranko razveselimo, ko se oglasimo pri njej. Na koncu šteje tudi to, kako se je stranka počutila ob našem obisku.
- Smo dovolj **radovedni** in pripravljeni odkriti kaj stranka resnično potrebuje? Radovednost pomeni, da si želimo



Vztrajnost pomeni tudi to, da imamo strategijo, s katero se stranki približamo in jo osvojimo.

nekatero stranke že dovolj, da jih bomo obiskali in jim pripravili vse dogovorjeno, druge pa bodo od nas zahtevale več pozornosti. Nič zato, čas, ki ga v prodaji namenimo našim strankam, je zmeraj donosna naložba.

Kdor obvladuje čas, lahko obvladuje vse!

- Koliko naše **energije** vlagamo v iskanje koristi za stranko? V prodaji bo zmagovalec tisti, ki bo stranki bolje pokazal koristi in kakšna je uporabna vrednost za njo. Naša naloga kot prodajalec pa je, da si pripravimo ključne koristi in argumente, ki so pomembni za stranko (z vidika njene situacije).
Zato pokažimo stranki dodano vrednost: Stranki prikazimo jasno sliko o tem, kje bo prihranila, kaj bo imela od naše rešitve. Pokažimo ji tako, da ji napišemo in izračunamo, kje in kako bo zaslužila.
- Kako **vztrajni** znamo biti? Vztrajnost pomeni tudi to, da imamo strategijo, s katero se stranki približamo in jo osvojimo. Vztrajnost se razlikuje od tečnosti v tem, da se "ta vztrajni" resnično zaveda koristi, ki jo ima stranka od njegove rešitve, "ta tečni" pa želi na stranki samo zaslužiti (in ko stranke to začitijo, označijo prodajalce kot tečne).
Zato razmislimo o strategiji: Pripravimo si jasno strategijo, s katero bomo pristopili do stranke, naredili prvi korak ter vsakega naslednjega. Stranka bo videla, da smo se resnično pripravili na njeno situacijo.

Ko smo na obisku pri stranki, sledimo našemu poslanstvu, ki se vsekakor glasi: "Navdušiti stranko!". Naše navdušenje bo avtomatsko preskočilo na stranke, ko bomo same navdušene in nasmejane. Naša radovednost in čas, ki si ga bomo vzeli za stranke, bosta okrepila našo pozicijo pri stranki. Z energijo in vztrajnostjo bodo vaše in oči vaših strank žarele tudi v prihodnje. Poznalo pa se bo tudi pri vaši denarnici.

ših strank?

spoznati stranko, njene želje, potrebe in probleme.

Zato raziskujmo: Še preden gremo k stranki jo bolje spoznajmo. V času sodobne informacijske tehnologije je to še bolj enostavno, pogledjmo si spletno stran in pobrs kaj po Googlu (angl. Google the client). Ob pogovoru s stranko pokažimo zanimanje za njeno situacijo, raziščimo jo in ponudimo rešitev. Morda se še spomnite metode VOK, ki jo mi vsi uporabljamo vsak dan ob sproščeni pogovorih z družino in prijatelji. Dajmo tudi stranki občutek, da se resnično zanimamo za njeno situacijo, postavimo ji vprašanje, poslušajmo njen odgovor in s kratkim komentarjem potrdimo, da smo jo poslušali in slišali. Enostavno - vzamemo si čas za stranke.

- Koliko **časa** si vzamemo za stranke? Eno od ključnih vprašanj je sigurno, ali si vzamemo dovolj časa za vsako od naših strank. Tukaj vsekakor ne mislimo le na tisti čas, ko smo pri stranki (npr. ena ura sestanka), ampak tudi čas, ko smo se pripravili na njeno situacijo, smo jo poklicali, smo bili na poti, pripravili ponudbo ali sprejeli strankino izredno prošnjo.

Zato si vzemimo čas: Čas je ena najbolj dragocenih stvari in strankam lahko pokažemo, da jih cenimo tudi tako, da si vzamemo dovolj časa za njihovo situacijo. Pri tem velja omeniti, da smo ljudje različni, zato bo za

zanimivosti

Zgodba o uspehu ... Vsaka stranka si zasluži, da izkusi UŽITEK!

35

I Ekipa BMCI

Tokratno številko revije Vodenje in Prodaja smo v celoti posvetili osrednji temi „Iskrice v očeh“. Ob pogovoru z direktorico marketinga pri BMW Group Slovenija, go. Barbaro Uranjek, smo izvedeli, kako to počnejo ambasadorji znamke BMW, zaposleni v prodajno servisni mreži.

36

ZGODBA O JAKI ALI KOLIKO MOČI RESNIČNO IMAMO

I Branko Žunec

Jaka je bil res človek, ki si ga z veseljem sovražil. Vedno je bil dobre volje in vedno je povedal kaj pozitivnega. Ko ga je kdo vprašal, kako mu gre, je odgovoril: "Če bi mi šlo bolje, bi bil dvojčka!"

38

KREATIVNA ZASEKA

I Ekipa BMCI

Pripravili smo vam nekaj čisto neobveznih, odštekanih idej, ki vam lahko pridejo prav pri kakšni od vaših promocijskih aktivnosti, vodstvenih prijemov ali samo za pritegnitev pozornosti vaših strank.

39

Za več branja

I Ekipa BMCI

SAY IT RIGHT THE FIRST TIME / 20 MINUTES TO TOP PERFORMER / CATS - DEVET ŽIVLJENJ INOVACIJE

41

Utrinki

I Ekipa BMCI



Zgodba o uspehu ...

Vsaka stranka si zasluži, da izkusi UŽITEK!

Tokratno številko revije Management in Prodaja smo v celoti posvetili osrednji temi „Iskrice v očeh“. Ob pogovoru z direktorico marketinga pri BMW Group Slovenija, go. Barbaro Uranjek, smo izvedeli, kako to počnejo ambasadorji znamke BMW, zaposleni v prodajno servisni mreži.

Užitek je BMW. Na kakšen način to občutijo vaše stranke, ko vstopijo v BMW salon?

Užitek je srce znamke BMW. Bavarska znamka, znana po dinamičnih in tehnološko dovršenih vozilih ter ena vodilnih pri inovacijah v avtomobilski industriji, se je v zadnjem letu odločila, da bo začela komunicirati samo užitek. Ne nazadnje je nakup in potem tudi lastništvo vozila zelo emocionalna stvar in ravno emocije so tiste, ki največkrat prepričajo kupca, da se odloči za določeno blagovno znamko. Zato želimo v BMW Group Slovenija prenesti te emocije pri produktu v celoten nakupni proces in poprodajno storitev. Zato smo strankam v salonih BMW želeli omogočiti, da bi se počutile kot v BMW svetu. Izhajali smo iz BMW Welt v Münchnu, ki je merilo BMW doživetja. Želimo, da se tudi pri nas stranke, ko stopijo v BMW salon, počutijo kot da so stopile v BMW svet, kjer se dobro počutijo, so prijazno postrežene in kamor se bodo želele vračati.

Imate postavljene standarde ali prijeme, ki jih v BMW-ju sledite in jih v procesu storitve občuti vsaka stranke?

Vsak prodajni salon v Sloveniji sestavljajo majhne točke, ki tvorijo pot stranke (itinerary). Salon naj bi ponazarjal cesto, na kateri so vozila BMW, pločnik z drevesi, otroški kotiček, udoben lounge za branje, primerno glasbo, torej različne stvari, ki dajejo stranki občutek, da je prišla v moderno, a hkrati premium okolje, ki ponazarja inovacije, tehnologijo, kvaliteto in dinamičnost. Dobro počutje stranke pa zagotovo nadgrajujejo ljudje, torej prodajalci in serviserji, s katerimi redno izvajamo različna izobraževanja.

Kaj je poleg standardov in marketinških prijemov še pomembno, da stranke občutijo užitek v vožnji in BMW-ju? Kako pomembno se vam zdi, da vsak sodelavec izžareva ta občutek?

Ljudje so ključen element pri storitvi in tega se dobro zavedamo, zato poleg rednih izobraževanj izvajamo tudi izobraževanja o premium izkušnji z blagovno znamko. Ta izobraževanja so namenjena prav vsem zaposlenim v prodajno servisni mreži, tudi mehanikom, in se osredotočajo na preseganje pričakovanj. Naše stranke danes pričakujejo vrhunsko storitev in preseganje njihovih pričakovanj je tista pika na i, s katero jih lahko pridobimo oziroma obdržimo.



Barbara Uranjek, direktorica marketinga BMW Group Slovenija

Na kakšen način občutijo BMW vaši prodajni svetovalci in serviserji, da lahko ta občutek prenesejo na stranke?

Izobraževanja izvaja trener iz BMW Group, ki je bil tudi sam zaposlen pri enem izmed BMW trgovcev in točno ve, kaj pomeni delati v prodajno servisnem salonu BMW, zato se lahko zaposleni poistovetijo z njim in mu bolj zaupajo. Z različnimi primeri učinkovito ponazorijo, kakšne vrednote ima blagovna znamka in kaj pomeni biti njen ambasador. Predvsem pa poudarja, da so zaposleni pri trgovcih BMW tam zaradi strank in ne obratno, zato je preseganje njihovih pričakovanj primarnega pomena.

ZGODBA O JAKI ALI KOLIKO MOČI RESNIČNO IMAMO

Jaka je bil res človek, ki si ga z veseljem sovražil. Vedno je bil dobre volje in vedno je povedal kaj pozitivnega. Ko ga je kdo vprašal, kako mu gre, je odgovoril: "Če bi mi šlo bolje, bi bil dvojčka!"

Bil je naravni motivator. Če je imel kakšen uslužbenec slab dan, mu je vedno pokazal, kako naj gleda situacijo v pozitivni luči. Vedno me je zanimalo, kako mu to uspe, zato sem šel nekega dne k njemu in ga vprašal: "Ne razumem. Ne moreš biti vedno pozitiven. Kako ti to uspe?"

Jaka mi je odgovoril: "Vsako jutro, ko se zbudim, si rečem, Jaka, imaš dve možnosti. Lahko si slabe ali dobre volje. Vedno izberem, da sem raje dobre volje. Vsakič, ko se mi zgodi kaj slabega, lahko izbiram, ali bom žrtev, ali se nekaj naučim iz tega. Izberem, da se raje kaj naučim. Vsakič, ko se mi kdo pritoži, imam možnost sprejeti njegovo pritožbo, ali pa izluščim pozitivno stran življenja. Izberem pozitivno stran življenja."

"Ja, ja, ampak ni tako preprosto," sem se pritožil

"Seveda je," je rekel Jaka. "Vse v življenju so odločitve. Ko odmisliš vso navlako je vsaka situacija odločitev. Sam se odločiš, kako se boš odzval na okolico. Sam se odločiš, kako bodo ljudje vplivali na tvoje razpoloženje. **Sam se odločiš, ali boš slabe ali dobre volje. In konec koncev se sam odločiš, kako boš živel svoje življenje.**"

Veliko sem razmišljal o njegovih besedah. Kmalu sem zapustil podjetje in začel na svoje. Izgubila sva stike, a vsakič, ko sem se odločil, namesto da bi samo sprejel, sem se spomnil nanj.

Več let zatem sem slišal za Jakovo nesrečo. Padel je 20m globoko s komunikacijskega stolpa. Po 18-urni operaciji in tednih intenzivne nege je Jaka zapustil bolnišnico s kovinskimi vsadki v hrbtenici. Pol leta kasneje sva se srečala. Ko sem ga vprašal, kako je, je odvrnil: "Če bi mi šlo bolje, bi bil dvojčka! Bi rad videl moj brazgotine?" Ni mi bilo do pogleda na brazgotine, zato sem ga vprašal, na kaj je mislil med padanjem.

"Najprej sem pomislil na svojo še nerojeno hčerko. Ko pa sem ležal na tleh, sem se spomnil, da imam dve možnosti. Lahko izberem smrt, lahko pa življenje. Izbral sem življenje."

"Se nisi bal? Ali si izgubil zavest?" sem ga vprašal. Jaka je nadaljeval: "Reševalci so bili super. Ponavljali so mi, da bo vse v redu in naj nič ne skrbim. Toda, ko so me peljali na urgenco, sem videl izraze na obrazih doktorjev in sester in sem se res ustrašil. V njihovih očeh sem bil že mrtev. Vedel sem, da moram nekaj ukreniti."

"Kaj si naredil?" sem ga vprašal.

"Velika debela sestra mi je kričala vprašanja. Vprašala me je, če sem na kaj alergičen. "Ja," sem odgovoril. Zdravniki in sestre so prenehali z delom in čakali na moj odgovor. Zajel sem zrak in zakričal: "Na gravitacijo!". Ko se je smeh podel, sem jim dejal: "Odločil sem se živeti. Operirajte me kot živega, ne kot mrtvega!"

Jaka je preživel zaradi spretnosti njegovih zdravnikov, pa tudi zaradi svojega izjemnega odnosa. Takrat sem spoznal, da se moram vsak dan odločiti in živeti polno življenje.



NOVO! BMC PREDAVALNICA

BMC predavalnica vam nudi:

projektor,
flipchart tablo in liste,
U – postavitve sedežev (do 16 udeležencev),
enostavna postavitve sedežev (do 30 udeležencev),
dostop do kuhinje (napitki, prigrizki),
brezplačno parkirišče,
brezplačni WIFI dostop do interneta,
60 m² prostora miru samo za vas
in vaše udeležence.

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

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



Poleg tega, pa se lahko odločite tudi za:

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

Prostor ponujamo tudi vsem ostalim, ki potrebujejo:

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



“Kreativna zaSEKA”

Pripravili smo vam nekaj čisto neobveznih, odštekanih idej, ki vam lahko pridejo prav pri kakšni od vaših promocijskih aktivnosti, vodstvenih prijemov ali samo za pritegnitev pozornosti vaših strank. Naj vam kar takoj napišemo, da komentarji in ideje ne odražajo stališč uredništva niti zaposlenih na BMC International - bomo pa veseli, če nas kažejo v kreativni luči.

Oblecite svoje šunkice v najlepšo mrežico.
Slogan za proizvajalca ženskih mrežastih nogavic (velikonočni prazniki).

Če se boste to sezono peljali s pohorsko vzpenjačo, potrebujete življenjsko zavarovanje. Splačalo se vam bo.

Slogan za katero od slovenskih zavarovalnic.

Poznate “Ping Pong Management” stil? Pošiljati probleme sem in tja ... dokler se ne rešijo sami od sebe.

Ideja za razmislek šefom, ki se ukvarjajo z vsakim problemom, a vendar ne predlagajo nič drugega, kot da se osebe posvetujejo še s kom. Enako velja za sodelavce, ki ne razmišljajo s svojo glavo in iščejo rešitev problemov pri drugih ali svojem šefu.

Prijatelja spoznaš po kuverti.

Slogan za kakšno finančno svetovalno podjetje.

Najboljša dieta naših mesarjev - brezplačno vas izkostimo. Garantirano zmanjšanje telesne teže tudi do 20 odstotkov v manj kot eni uri.

Slogan za katerega od proizvajalcev mesnin.

Kjer je vse pomembno, ni pomembno nič.

Ideja za razmislek šefom, ki samo dodajajo naloge zaposlenim, in zaposlenim, ki se vsake naloge lotijo po vrstnem redu, kot se jim zazdi.

Vemo, da imate planiranje radi, kot otroci špinačo. Vsi vemo, da je zdrava, a vendar ...

Slogan za katerega od proizvajalcev planerjev, rokovnikov in podobno.

S pravo uro imate vedno dovolj časa.

Slogan za katerega od prodajalcev/proizvajalcev ur.

Ko ne obvladujete svojega časa, pravzaprav ne obvladujete ničesar.

Peter Drucker

Kdor vedno čaka na naslednji vlak, umre na postaji. Za razmislek vsem šefom in podjetnikom, ki želijo sprejemati samo gotove odločitve oziroma čakajo na to, da se situacija na trgu malce umiri.

Vsak dan je priložnost za počitnice, samo ne danes.

Slogan za kakšno potovalno agencijo.



Za več BRANJA

Loretta Malandro: *Say it Right the First Time, (Povejmo pravilno in to že prvič)*

Kot že sam naslov pove, je knjiga namenjena vsem, ki imajo v življenju opravka s komuniciranjem in od tega tudi živijo. Tako lahko knjigo priporočimo tistim, ki vodijo, usmerjajo, spodbujajo, svetujejo, prodajajo, nakupujejo in kako drugače vplivajo na druge ljudi. Že v prvem poglavju se spoznamo z močjo povedanega in odgovornostjo pri vplivanju na druge. Knjiga je napisana kot priročnik, ki konkretno na primerih pokaže, kaj povemo in kako drugi to, kar povemo, razumejo. Včasih sta to dva popolnoma različna svetova.

Kljub temu, da je poslušanje v komunikaciji praviloma bolj pomembno, se ves čas priročnika spoznavamo s konkretnimi besednimi navadami, zvezami in načini govorjenja, ki omogočajo, da drugi naredijo za nas, kar od njih pričakujemo. Zanimivo je drugo poglavje, ki vsebuje tudi poglavje "15 motečih besednih navad". Naj predstavimo le eno od navedenih 15: "Kaj pa jaz?" Dejstvo je, da drugi ljudje najraje govorijo o sebi. In kar jih moti je, če začnejo govoriti o sebi, da začne druga oseba takoj govoriti isto stvar - a o sebi. To pomeni, da deluje zelo moteče, če nas druga oseba sploh ne posluša oziroma ves čas pogovora misli samo nase in na svojo situacijo. In rešitev - posvetite se sogovorniku. Ko vam pove, da je utrujen zaradi vsega dela tekom tedna, pokažite interes in vprašajte: "Vidim, da si utrujen. Kaj pa je bilo tako napornega?" Namesto motečega: "Ja, saj jaz sem imel tudi naporen teden. Ne moreš verjeti, kaj vse se mi je zgodilo ..." Zveni znano, kajne?

Praktični primeri, različne oblike postavljanja vprašanj in kazanja iskrenega zanimanja za druge, so tiste stvari, zaradi katerih lahko to knjigo toplo priporočam vsem iz poslovne prakse. Kljub dejstvu, da je knjiga napisana v angleškem jeziku, so besedne zveze in prikazani načini uporabni tudi v slovenskem in drugih jezikih. Sploh v tretjem (zaključnem) sektorju najdete primere za različne priložnosti: motiviranje sodelavcev, prevzemanje odgovornosti, obravnavanje sodelavcev, ki se ne držijo dogovora, reševanje problematičnih situacij, vplivanje na neprimerno vedenje sodelavcev, vplivanje na vedenje strank in podobno.

Knjiga obsega 282 strani koristnih vsebin, ki vseka kor sodijo v današnji poslovni svet. Priporočam za branje. V Sloveniji je še ni mogoče dobiti, lahko pa jo naročite preko Amazona ali kakšne druge spletne knjigarne. Cena knjige je 16,00 EUR (poslovna knjigarna Waterstone v Londonu).

Alan Vengel: *20 Minutes to Top Performer, (20 minut za top učinkovitega šefa)*

Podnaslov knjige je "Trije hitri in učinkoviti načini pogovorov za motiviranje, razvoj in spodbujanje vaših sodelavcev" in se ujema z vsebino. Knjiga je izšla v letošnjem letu in vsebuje številne primere poslovnih coaching razgovorov. Res je, da je poudarek na praktičnih primerih, a odkrito povedano manjka malce več konkretnih primerov, ki so obravnavani kot celota. Preveč polovičnih rešitev in premalo poglobljenih praktičnih nastavkov za "coaching gurmane".

Za vse, ki se srečujete s poslovno prakso menedžerja in bi želeli spoznati praktični vidik coachinga oziroma bi želeli potegniti več iz vaših sodelavcev, je knjiga prava zadeva.

Že v prvem delu se seznanite s pravili in koraki 20-minutnega coaching razgovora, katera so vedenja, ki pri tem pomagajo in kako pomembna je povratna informacija za sodelavce. In nekatere trajajo bistveno manj kot 20 minut, a imajo lahko prav tako velik učinek na ohranjanje ali dvigovanje ravni učinkovitosti sodelavca.

Iz drugega dela vam lahko napišemo pet motivacijski nasvetov:

1. Ostanite fokusirani na zadeve, ki jih sodelavec lahko obvladuje (ne zahtevajte, da izboljša nekaj, na kar pravzaprav nima vpliva).
2. Ostanite pozitivni, vendar realistični.
3. Najprej pogledjte veliko sliko (ne glejte trenutno stanje sodelavca kot končno stanje, ampak samo del velike slike).
4. Nikoli ne obljudljajte nečesa, česar ne morete.

te izpolniti (enako velja za vaše sodelavce; ker sicer se izgubi zaupanje in potem je učinkovito delo praktično nemogoče).

- Ostanite usmerjeni na to, kaj je najboljše za sodelavca (ljudje se najbolj potrudijo, ko hočejo in ne, ko morajo!).

V tretjem delu pa spoznate načine, kako lahko coaching principe uporabimo tudi kot mentorsko komunikacijo. Še kako pomembna je spodbuda novemu sodelavcu, ki pride v novo delovno okolje. Enako spodbudo potrebuje tudi sodelavec, ki že dalj časa uspešno dela v podjetju in se lahko kaj hitro spravi v "cono udobja". Tega enostavno ne dovolimo, ampak ves čas delamo na tem, da imajo sodelavci dovolj izzivov pri svojem delu. Kako pripravimo sodelavce do tega, da so pripravljeni vsaj poskusiti? Tako, da jim posredujemo lastno zgodbo. Knjiga nam nazorno pokaže, kako se pripravi zgodba in kako se prenese na sodelavce, da jo začutijo in začnejo pisati svojo zgodbo o uspehu.

Če boste imeli priložnost knjigo "okusiti", vam jo res priporočam. Knjigo lahko naročite preko spleta in stane 19,50 EUR. Na platnici knjige je tudi spletni naslov, na katerem lahko dobite še dodatne koristne informacije - www.mhprofessional.com. Za tiste z več izkušnjami pa priporočamo, da poiščete še druge knjige kot so: "Coaching for performance" ali "Coaching for Knock Your Socks Off Service" ali pa pošljite e-mail branko.zunec@bmcint.si in vam posredujemo še kakšen uporaben naslov.

CATS - Devet življenj inovacije Avtor: Stephen C. Lundin

Avtor svetovne uspešnice knjižne uspešnice Fish (Filozofija po ribjel), Stephen C. Lundin, se je posvetil analiziranju fenomena inovativnosti na delovnem mestu. Prišel je do zaključka, da sta za inovativnost ljudi v podjetjih najpomembnejši:

- motivacija ljudi in
- klima na delovnem mestu.

Kajti dejstvo je, da inovativno ni podjetje samo, ampak ljudje, ki z veseljem opravljajo svoje delo. Štirje ključni izzivi, s katerimi se srečujemo na poti do povečanja koeficienta inovativnosti v podjetju, so:

- Dvomi in strahovi, ki smo jih nakopičili v sebi v teku našega življenja, služijo po eni strani naši varnosti. Po drugi strani pa nas zavirajo našo inovativnost.

- Da lahko kot ljudje preživimo, smo nagnjeni k normalnosti. To pomeni, da razvijamo standardizirane metode, ki nam pomagajo pri obvladovanju različnih nalog in izzivov v življenju. Različne kulture so razvile različne oblike normalnosti. Biti inovativen pa pomeni, da se gibljemo izven meja normalnosti.
- Čeprav je neuspeh osnova za vsak proces učenja, smo nagnjeni k temu, da se napakam izogibamo. Da bi lahko bili inovativni, se moramo naučiti razumeti neuspehe ter jih kdaj pa kdaj celo z veseljem sprejeti.
- Kreativnost je lastnost, ki je ni možno krmiliti, izsiliti ali kontrolirati kot dodeljen parkirni prostor pred podjetjem. Običajne vodstvene metode so precej neprijazne za vzpostavljanje inovacijske klime. Izziv pri vodenju je sodelovati tako, da se razvije takšna klima, ki je prepojena z "naravno energijo". Vsi, ki sprejmejo te izzive, postanejo krotilci MAČK (CATS).

Devet življenj inovacije nam pomaga, da ustvarjamo inovacije v svetu polnem naravno danih izzivov. Preglejmo vseh devet življenj inovacije, ki nam pomagajo krepiti lastno inovativnost:

1. MAČKE ustvarjajo inovacijam prijazno okolje.
2. MAČKE so usmerjene v inovacije.
3. MAČKE vedo, da inovacije niso normalne.
4. MAČKE ljubijo fizične izzive.
5. MAČKE uživajo v socialnih izzivih.
6. MAČKE skrbijo za duhovne izzive.
7. MAČKE rečejo: "Kako fascinantno!"
8. MAČKE delajo pravočasno prave napake.
9. Krotilci MAČK vedo, kaj pomeni "naravna energija".

CAT oz. MAČKA je vsak, ki dela na razvoju svoje inovativnosti. Si želite tudi vi postati CAT in imeti črni pas v krotenju MAČK? Preverite, koliko MAČKE je v vas! V knjigi CATS - Devet življenj inovacije boste spoznali, kako se podati na pot do večje inovativnosti in kako ustvariti klimo v podjetju, ki bo omogočala, da vsak v podjetju postane CAT oz. MAČKA. Želimo vam veliko zabave ob branju!

Knjiga obsega 192 strani, mogoče jo je dobiti tako v angleškem kot nemškem jeziku (prevoda v slovenski jezik še ni). Najbolj enostavno si jo boste zagotovili preko www.amazon.at, za njo pa odšteli 14,90 EUR. Dostava v Slovenijo je preverjena in deluje.

Utrinki ...



ECOTIP - Postali smo zmagovalni tim!



Remax - Predstavitev se začne s pozdravom!



Horizont - Nabrusimo sekire v telefonski komunikaciji!



Baby Center - Masaža za vse!

SLOREST - Rekordrji v igri "6 žog"

5,28 sekund



5,15 sekund



ekipa BMCI



Branko Žunec
branko.zunec@bmcint.si



Mateja Vodopivec
mateja.vodopivec@bmcint.si



Špela Žunec
spela.zunec@bmcint.si



Nina Vališer
nina.valiser@bmcint.si



Staša Stražišar
stasa.strazisar@bmcint.si



Olga Jeras
olga.jeras@bmcint.si



Andrej Kunc
andrej.kunc@bmcint.si



mag. Irena Deželak
irena.dezelak@bmcint.si

Vodenje in Prodaja
BM Consulting International

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

Odgovorni urednik Branko Žunec

Izvršna urednica Mateja Vodopivec

Avtorji prispevkov Branko Žunec, Mateja Vodopivec, 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

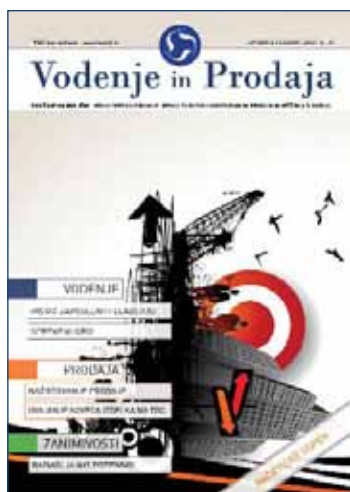
Oblikovanje Staša Stražišar
ISSN 1855-6604

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