



Management in Prodaja

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



VODENJE

BUSINESS COACHING ZA VRHUNSKO FORMO

PROJEKTNO VODENJE ALI PROJECT MANAGEMENT

PRODAJA

TISTI, KI JE PLAČAN OD TEGA, DA DOBI POSEL, SE NAJ (PO)TRUDI ZA STRANKO!

DODATNA PRODAJA JE DOMA NA BALIJU

ZANIMIVOSTI

STRES NA DELOVNEM MESTU

POLETNO POUČNO BRANJE



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

3166 let pozneje ...

Ali vam mogoče zveni znana letnica 1156 pred našim štetjem? Verjetno ne. Lahko vam povem, da je ta letnica zaznamovala prvo uradno stavko delavcev in to gradbenih delavcev, ki so gradili piramido za faraona Ramzesa III. Torej se je prva stavka zgodila v gradbeništvu, prav tako, kot danes beremo npr. zgodbo o Vegradu. In kaj je bil razlog za stavko? Delavci dva meseca zapored niso dobili plačila za svoje delo. Stavka se je hitro končala, saj so delavci dobili plačilo in nadaljevali z delom. Pa pravijo, da so bili naši predniki primitivni.

Poglejmo, kaj je, kljub temu, da smo naredili tolikšen napredek v teh 3166 letih, ostalo isto:

- ljudje še vedno delamo posel z ljudmi in za ljudi,
- vsak si želi pošteno plačilo za pošteno opravljeno delo,
- obstajajo tisti, ki vodijo in tisti, ki so vodeni,
- osnovne vrednote: poštenost, skrbnost, natančnost, doslednost, prijaznost, zaupanje ...

In če danes vprašamo starše, ali vzgajajo svoje otroke drugače, kot so jih njihovi starši - kakšen bi bil najpogostejši odgovor? Seveda. Po logiki to pomeni, da so njih oziroma nas (ker imam sam tudi dva otroke) "zavozili" oziroma vzgojili slabo. Samo zato, ker so se orodja in načini za delo, komuniciranje in življenje spremenili, še ne pomeni, da se je spremenil pomen temeljnih človeških vrednot.

- Poštenost je še vedno poštenost, samo vprašanje, ali se še splača biti pošten.
- Skrbnost je še vedno skrbnost, a vprašanje, kdaj in kje se mi splača biti skrben.
- Natančnost je še vedno natančnost, a vprašanje, koliko se splača biti natančen.

Opazite skupno besedo, ki je prisotna pri vseh trditvah = **se splača!**

Lahko res verjamemo, da se kakovost temeljnih vrednot meri s tem, koliko se jih plača? Se torej v poslovnem svetu potrudimo res samo zaradi denarja? Je to edina prava vrednota? Hvala bogu, da to ne drži.

V svetu in v Sloveniji imamo številna podjetja, organizacije in posameznike, ki se zavedajo, da kakovost življenja nima kaj dosti opraviti s količino denarja, ki jo zaslužiš. Največje zadovoljstvo za vsakega človeka je potrditev, da je pri tem, kar počne, vedno boljši. Priznanje dosežka, veselje do napredka in pristna zahvala za trud (p)ostajajo tiste vrednote, ki bodo vedno bolj cenjene.

Kaj je namreč tipično za podjetja, organizacije in posameznike, ki so kljub krizi še naprej uspešni? O tem smo sicer že pisali, a vendar bi želel izpostaviti **način razmišljanja zmagovalcev:**

"Ko vidiš, da nekaj ne deluje, poskusi nekaj novega."

Želim si, da bi vas vsebina tokratne številke malce sprostila in spodbudila k temu, da boste čez poletje razmislili o tem, kako boste okrepili navedene vrednote in poskusili nekaj novega.

Branko Žunec

Direktor BM Consulting International

MANAGEMENT

Usmerjen na sodelavce

- 05 | Business coaching za vrhunsko formo
- 08 | Kako (hudiča) motivirati ljudi?
- 14 | Projektno vodenje ali Project managment
- 17 | Graditev tima & timsko vodenje

PRODAJA

Usmerjena na stranke

- 21 | Tisti, ki je plačan od tega, da dobi posel, se naj (po)trudi za stranko!
- 24 | Prodajajmo s pomočjo vprašanj
- 26 | Vedno lahko prodate več
- 30 | Dodatna prodaja je doma na Baliju
- 32 | 5 pravil za večje zadovoljstvo vaših strank

ZANIMIVOSTI

- 35 | Software Asset Management ali kako lahko bolje izkoristimo obstoječo IT infrastrukturo v podjetju
- 38 | Odkrijte svoj potencial kreativnosti
- 42 | MOČ PREZENTACIJE – Ko se nam zatresejo kolena ...
- 44 | Stres na delovnem mestu
- 48 | Za več branja
- 49 | Utrinki



05

BUSINESS COACHING ZA VRHUNSKO FORMO

I Mateja Vodopivec in Branko Žunec

Zadnja leta je slišati veliko o coachingu ter njegovi uporabi na različnih področjih v poslovnem in privatnem življenju. Coaching se v poslovnem svetu razvija že več kot 50 let in njegova uporaba v poslovni praksi je v marsikaterem uspešnem podjetju postala del učinkovitega vodenja.

08

KAKO (HUDIČA) MOTIVIRATI LJUDI?

I Nina Vališer

Odkrito povedano, ne vemo. Vemo, kako motivirati naše sodelavce, ker jih poznamo, ker vemo, kaj imajo radi in kaj jim veliko pomeni. Kako pa to vemo? Ja, zanima nas, kaj jim je pomembno pri delu, v življenju, česa si želijo in česa ne – preprosto pogovarjamo se!

14

PROJEKTNO VODENJE ALI PROJECT MANAGEMENT - 1.DEL

I Špela Žunec

Projektno delo je v današnjem času izredno razširjeno. V praksi ga udeležujejo tako manjša kot večja podjetja, a vendar njegovo izvajanje ni tako enostavno kot izgleda na prvi pogled. V nadaljevanju članka vam želimo jasno in po korakih predstaviti projektno delo, da bo v praksi lažje in učinkoviteje teklo.

17

GRADITEV TIMA & TIMSKO VODENJE

I Tadeja Šešerko in Špela Žunec

Že kar nekaj časa je preteklo od kar smo se v naši reviji posvečali tematiki timskega dela. Vsake toliko časa je dobro, da ponovimo nekaj osnov, ki so nam mogoče že ušle iz glave. Naša naloga pa je, da vas na to opomnimo in vam damo nove priložnosti oz. "kosti za glodanje" preko poletja. Ob prebiranju članka premislite, kje se skriva še kakšna priložnost, da svoj tim sodelavcev še bolje vodite in iz njih potegnute maksimum ter si tako preko poletja pripravite akcijski načrt za poslovno najuspešnejšo jesen vašega življenja.



BUSINESS COACHING ZA VRHUNSKO FORMO

Zadnja leta je slišati veliko o coachingu ter njegovi uporabi na različnih področjih v poslovnem in privatnem življenju. Coaching se v poslovnem svetu razvija že več kot 50 let in njegova uporaba v poslovni praksi je v marsikaterem uspešnem podjetju postala del učinkovitega vodenja. Coaching je več kot le učinkovita metoda še posebej takrat, ko jo vodja začne uporabljati za razvoj svoje ekipe sodelavcev.

Si tudi vi želite svojo ekipo pripeljati do vrhunske, recimo temu "olimpijske" forme in jo ohraniti v vsaki še tako zahtevni situaciji v poslu? Ste vedeli, da vaše telo še 36 ur po 1-urni intenzivni intervalni telesni vadbi pospešeno izgori maščobe? Se vam zdi to veliko? Počakajte, da spoznate coaching, ki ima lahko trajne posledice oz. vpliv na učinkovitost vaše ekipe. Coaching je najmočnejša "vadba" za vas in vaše sodelavce!

1. Zaposlujte in vzgajajte uspešne in učinkovite sodelavce.

Kako poteka pri vas zaposlovanje? Katere kriterije morajo potencialni kandidati izpolnjevati, da se lahko pridružijo vašemu timu in vstopijo v vaš "krog zaupanja"? Kako pojasnite novim sodelavcem, kaj se od njih pričakuje? Kako zagotavljate, da pravi kandidati (p)ostanejo uspešni na delovnem mestu? Jasna pričakovanja potrebujemo vsi, tako v vlogi novega sodelavca, kakor tudi kot bolj izkušeni. Vsak si želi vedeti, kaj

PRVO PRIPOROČILO: Spoznajte najmočnejšo veščino vodenja na svetu

Vsak od vaših sodelavcev želi jasno vedeti, kaj se od njega pričakuje. Opredeljena jasna pričakovanja do sodelavcev so osnova za učinkovito delo in doseganje rezultatov. Drugo vprašanje, na katerega sodelavci potrebujejo jasne odgovore vodje je, kako mi gre. Povratna informacija je zajtrk prvakov pravijo tisti, ki se zavedajo moči graje, pohvale in spodbude na pravem mestu. Od tukaj naprej se začne razvoj ljudi v podjetju – spodbujanje in usmerjanje pri doseganju rezultatov, delegiranje zahtevnih nalog, ocenjevanje napredka in razvoj potencialov posameznika. Vodja, ki skrbi za sodelavce, skrbi tudi za to, da jih prežene iz cone udobja. Enako velja za celotno ekipo, ki potrebuje pozitivno energijo, jasen fokus na prioritete, kakor tudi nova znanja in veščine.

Zapomnite si: "Ljudje običajno dajo odpoved zaradi menedžerja v organizaciji in ne toliko zaradi organizacije same." Menedžer oziroma vodja je tisti, ki mora zagotoviti, da delo ves čas teče in da imajo zaposleni vpogled v svojo delovno učinkovitost. Prav tako je odgovoren za odnose med zaposlenimi na oddelkih oziroma v službah ter skrbi za primerno delovno vzdušje v celotni organizaciji. Vaša miselna naravnost in interes za njih je njihovo vodilo za njihov interes do dela, sodelavcev in strank organizacije.

Vsak vodja mora slediti štirim osnovnim pravilom, da omogoči vsem zaposleni razumevanje "pravil igre" v organizaciji in da se potrudijo za cilje organizacije po svojih najboljših močeh:

se njega pričakuje in v koliki meri mu je pričakovanja uspelo izpolniti. Naloga vodje je, da ob tem poda sodelavcu jasno povratno informacijo o njegovi uspešnosti. Problem, ki se lahko pojavi, če tega ne upoštevate, je vse večja obremenitev dobrih delavcev, ki morajo delati vedno več, medtem ko manj učinkoviti delavci delajo vedno manj. Nekateri od njih se lahko zato počutijo tudi izkoriščeni, ker so uspešni delavci. Ali se tudi pri vas dogaja, da kaznujete svoje uspešne delavce s tem, da jim nalagate vedno več dela in nagrajujete slabe delavce tako, da jim dovolite delati vedno manj? Ne bodite presenečeni, če jim bo nekega dne vsega skupaj dovolj, in bodo odšli.

2. Vodite in pomagajte vsakemu članu tima, da postane boljši.

Vsak zaposleni potrebuje povratne informacije, da se lahko izboljšuje. To potrebujejo tako najboljši kot povprečno uspešni delavci. Ne predvidevajte, da tisti, ki svoje delo opravljajo dobro, ne potrebujejo vaših usmeritev in povratnih informacij. Namenite dovolj pozornosti njihovim individualnim potrebam. Se spomnite dogodkov iz osnovne šole, ko so se učitelji največ ukvarjali s tistimi, ki so znali komaj za dvojko, odličnjake pa puščali pri miru! Ne počnite iste napake. Razvijajte potencial vseh, ki so pri vas v organizaciji. Če tega ne boste storili, bodo ostali potenciali neenakomerno razviti in izkoriščeni – in poznalo se bo na vaših rezultatih.

3. Odpustite ljudi, ki ne opravijo svojega dela in poskrbite za tiste, ki se res trudijo. Pogosto se težave organizacije z delovno učinkovitostjo začnejo z enim negativno naravnanim

delavcem, konča pa s celotnim timom negativno mislečih. Zaposleni čakajo, kaj bo naredil vodja. Kako bo ukrepal? Ali bo enostavno prepustil, da se zadeva reši sama od sebe. Najslabše je narediti nič! Takrat posredujete svojim zaposlenim sporočilo, da ne obvladate svojega položaja, niste odgovorni do svojega položaja in ciljev organizacije in da vam ne morejo slediti, kaj šele zaupati.

4. Pomagajte vaši ekipi do vrhunske forme. Tako kot vsak posameznik potrebuje vašo povratno informacijo, da naredi korak naprej v povečanju lastne učinkovitosti, jih potrebuje tudi vaša ekipa. Tedenske sestanke z ekipo lahko izkoristite kot pozitivno spodbudo za celotno ekipo, da se bodo vsi potrudili ter svojo energijo usmerili na prioritete. Vaša ekipa ne bo kar prišla do vrhunske forme, za to je potreben trening. Kot vodja imate možnost, da izkoristite moč mini treningov – svojo ekipo testirate, z njo delite izkušnje in znanje ter poenotite poglede o pomembnih zadevah.

DRUGO PRIPOROČILO: Postavite in sledite skupna "pravila igre"

Pravila igre vsake organizacije ali ekipe so ključ do truda in energije vsakega posameznika. Znotraj pravil igre, ki si jih boste s sodelavci postavili lahko presežete vse do sedaj na videz nepremagljive meje. Razmislite o tem, katera trenutna pravila vam omejujejo, da osvojite "olimpijsko zlato"? O tem se pogovorite z ekipo in se dogovorite, kako vam bo uspelo.

Za bolj jasno predstavo o tem, kako bo coaching koristil vaši vodstveni praksi, smo zbrali štiri konkretne primere.

Kako pripraviti zaposlene, ki se upirajo, da se vseeno prilagodijo in naredijo to, kar se od njih pričakuje?

Naj vam kar takoj razkrijem eno majhno skrivnosti, ki v bistvu ni tako majhna:

"Vsak zaposleni v roku enega do dveh let dela s svojim vodjo razvije svojo **strategijo preživetja**, ki mu omogoča, da se v obdobjih uvajanja sprememb in novosti ubranijo dodatnega napora in ob tem ohrani dober odnos s svojim vodjo. Bolj, ko je podjetje izpostavljeno novostim in spremembam brez ustreznega sistema ocenjevanja in nagrajevanja, večja je verjetnost, da imajo zaposleni naštudiranih tudi po več strategij preživetja.

Naj naštujem 4 najpogostejše uporabljene strategije preživetja:

1. Zaposleni se brani in zavrača očitke o nedoseganju rezultatov: "Pa saj to sploh ni res. Vedno je gužva in ne zmorem vsega. Normalnemu človeku bi se zmešalo. Imamo isto število zaposlenih, število strank pa se je v zadnjih dveh letih povečalo za skoraj polovico. Kako naj človek sploh zdrži? Tukaj mislim, da bomo morali narediti nekaj pri številu zaposlenih ali pa posodobiti informacijski sistem, da bomo lahko boljše delali s strankami ..."

Recept: Držite se dejstev o nedoseganju ciljev pri zaposlenem. Doseči morate strinjanje o tem, da je to problem in kako ga bosta rešila v prihodnje. Ko imate jasna dejstva in številke, ne more zaposleni s takšnim manevrom odvrniti pozornost od dejanskega problema.

2. Zaposleni je tiho in mirno sprejema dejstva o nedoseganju rezultatov. Skoraj siliti ga morate, da kaj pove. Deluje negotovo in brez posebnih emocij. Na trenutke bi se lahko človeku celo zasmilil.

Recept: Spodbudite ga, da pove svoje mnenje. Naj ne bo razgovor zgolj vaša graja o nedoseganju cilja. Naj se razjasni, kaj je razlog, da delo ni bilo narejeno, kot bi moralo biti. Kako to, da rezultati niso bili na takšni ravni, kot je bilo načrtovano? Kaj se je zgodilo, da smo na koncu dosegli takšen rezultat?

3. Zaposleni se strinja z oceno vodje in zavzema aktivno stališče glede problema. Podpira vse vaše ideje in prav

v veselje vam je, da ste naleteli na tako pozitiven odziv in pripravljenost za izboljšanje. Pazite – lahko je le igra!

Recept: Lepo, da se strinja z vsem. Naredite jasen akcijski načrt, kaj bo zaposleni naredil, do kdaj in kako pogosto ga boste spremljali (na začetku priporočam 1-krat dnevno, da pokažete skrb). Ničesar ne prepustite njemu in njegovemu navdušenju. Naj bodo cilji in napredek vodilo vašega vodenja in izboljšanja sodelavca.

4. Zaposleni želi odvrniti pozornost od sebe na druge oddelke / osebe / time in sicer na način: "Pa saj mi sploh nismo tako slabi. Če pogledate nabavni oddelek, kakšne težave imajo šele oni. Mi smo proti njim nedolžne ovčke. In da ne omenjam njihovih ocen kakovosti. Mi smo za njih zgledni primer, kako je treba delati ..."

Recept: Vrnite se k situaciji zaposlenega. Pogovarjajte se o dejstvih, vezanih za delo in oddelek zaposlenega. Naj vas manever ne zmede, gre samo za poskus uporabe strategije preživetja. Ko ste nanj pripravljeni, ste manj presenečeni, sploh pa ne razočarani ali jezni. Pripravili ste si dejstva, predloge izboljšav in jasna vprašanja, s katerimi boste dosegli zavedanje zaposlenega o tem, da problem obstaja in da ga je potrebno rešiti.

Kaj naredim, če se mi zalomi oziroma tekom razgovora izgubim "rdečo nit"?

- Ko ste se ustrezno pripravili, kar vključuje:
- dejstva o uspešnosti,
- vedenjski stil zaposlenega,
- motivatorje/posledice za zaposlenega,

- predlog izboljšanja in
- čustveno umirjenost,

se lahko kar mirno in pogumno lotite razgovora s sodelavcem. Če se slučajno kje zalomi, imejte list papirja, na katerem ste si vse pripravili, nekje blizu sebe in enostavno pogledajte vanj. Uporabite lahko dober izgovor. "Samo malo prosim, sem si posebej pripravil in zapisal, da se bova država bistva ..." In nato vzamete list papirja in nadaljujete!

Najboljše priporočilo, da se nikakor ne zmedete je, da ostanete ves čas pri temi razgovora. Ko zaposleni uporabi "manever za odvrčanje pozornosti", ga enostavno usmerite z besedami: "Se lahko prosim vrneva k najinemu vprašanju?" ali pa: "Prosim, če mi samo odgovoriš na vprašanje?" Tako se bodo vaši zaposleni navadili, da se bodo v razgovorih izogibali takšnim poskusom, saj ne bodo prinesli uspeha. Vaša naloga, kot vodja je, da jih pripeljete do zaključka, da morajo izboljšati svoje vedenje in posledično tudi delovno uspešnost!

Najboljše priporočilo, da se nikakor ne zmedete je, da ostanete ves čas pri temi razgovora.

TRETJE PRIPOROČILO: Izkoristite moč coachinga za vrhunsko formo vaše ekipe!



BM CONSULTING

INTERNATIONAL



World Class Business Coaching®





KAKO (HUDIČA) MOTIVIRATI LJUDI?

Odkrito povedano, ne vemo. Vemo, kako motivirati svoje sodelavce, ker jih poznamo, ker vemo, kaj imajo radi in kaj jim veliko pomeni. Kako pa to vemo? Ja, zanima nas, kaj jim je pomembno pri delu, v življenju, česa si želijo in česa ne - preprosto pogovarjamo se!

Že kot otroke so nas spodbujali, da smo shodili, da smo spregovorili, da smo sami jedli, da smo znali napisat svoje ime; včasih smo dobili za nagrado še kak bombon ali čokolado.

V podjetju je stvar podobna – ko boš res priden, res kaj dobrega naredil, ko boš resnično zavzet za delo, boš nagrajen. Ja ok, boste rekli, kako pa naj vemo, kateri od zaposlenih je zavzet in kateri ne. Pa pogledimo nekaj kriterijev zavzetosti:

- zavzeti zaposleni so graditelji;
- zavzeti zaposleni hočejo vedeti, kakšna je njihova vloga v podjetju;
- zavzeti zaposleni hočejo vedeti, kaj podjetje pričakuje od njih;
- zavzeti zaposleni hočejo vedeti, kako bodo izpolnili ali preseglji ta pričakovanja;
- zavzeti zaposleni so lačni znanja;
- zavzeti zaposleni želijo poznati vse aktivnosti podjetja in kakšna je njihova vloga pri tem;
- zavzeti zaposleni želijo izkoristiti svoje znanje in sposobnosti do maksimuma;
- zavzeti zaposleni želijo pri svojem delu rasti in se razviti v najboljšega delavca;
- zavzeti zaposleni delajo zavzeto.

Pozor – ni nujno, da so vaši ljudje res zavzeti, ko izgledajo zaposleni z delom. Mogoče se le delajo zaposlene in zavzete, da jih šef ne "pogrunta" in v bistvu delajo po liniji najmanjšega odpora – ampak izgledajo pa zavzeti in zaposleni! Torej upoštevajte vse zgornje kriterije zavzetosti in še kakšnega svojega lahko dodate.

Res zavzeti bodo zaposleni prvo leto, ko se bodo veselili

nove službe in novih nalog ter se bodo hoteli dokazati šefu in sodelavcem, potem pa se boste morali vi kot vodja zavzeti, da jih boste pravilno spodbujali in motivirali, da bodo ostali tako zavzeti. Kot dober šef, ki motivira svoje zaposlene, boste morali najprej zgraditi s svojimi zaposlenimi dober odnos, dobro komunikacijo in jim povedati kakšno so vaša pričakovanja v opravljanju nalog in tudi odnosu.

Ljudje morajo vedeti, kaj se od njih pričakuje, da lahko ta pričakovanja dosežejo ali presežejo. Kadar tega ne vedo, lahko pride do nemotiviranosti, saj se sodelavec trudi in je prepričan da dela odlično, le vi tega ne opazite. Zato sodelavcem jasno povejte, kaj so vaša pričakovanja. Prav tako jim povejte, kakšno je merilo za nagrado in da to merilo velja za vse enako, ter se tega tudi držite. Pazite, da se ne ujamete v past, da ko bo nekdo presegel to mejo ga boste nagradili, naslednjega pa ne – tako boste skopali jamo sami sebi.

Izogibajte se zmotnemu prepričanju, ki veliko vodij zavede na kriva pota razmišljanja, in to je: "Najboljše delavce je potrebno pustiti na miru, saj delajo dobro in ne potrebujejo mojega nadzora. Vse svoje moči in napore pa moram usmeriti v tiste, ki so problematični." Vrhunski menedžer dela ravno obratno – vse svoje napore in moči vlaga v tiste najboljše, z največjim potencialom – iz teh najboljših bo dobil vrhunske zaposlene. V kolikor vlaga le v tiste problematične bo iz njih dobil (v najboljšem primeru) povprečne zaposlene. In kaj se bolj splača – ali imeti več vrhunskih ali več povprečnih delavcev – presodite sami.

Mogoče se vam bo porodilo vprašanje, kako to da sprva zelo zavzeti delavci prehajajo v nezavzete. Obstajajo različni vzroki, dva najpogostejša sta:

1. vez med vodjem in delavcem prične slabeti in ne izpolnjuje več pričakovanj delavca ali

NA KRATKO

Motiviranje z denarjem je le motiviranje za denar.

Motiviranje z zgledom je najmočnejša oblika motivacije zaposlenih - o motivaciji vaših zaposlenih odločate vi!

2. delavec začuti, da njegov potencial ni izkoriščen oz. mu podjetje ne nudi možnosti polnega izkoriščanja sposobnosti in znanja ter s tem ojačanja položaja.

Torej kot vrhunski menedžer boste opazili, da vaš zavzeti zaposleni pri delu popušča in se boste z njim najprej pogovorili o njegovih pričakovanjih. Po opravljenem razgovoru zaposlenega opazujete; ko opazite, da (spet) dela dobro, ga pohvalite. Svojim ljudem morate dati vedeti eno stvar – skupaj se borite za isti cilj in v tej "bitki" boste zmagali le, če boste nastopali skupaj.

Motivacijo lahko v osnovi delimo na materialno in nematerialno. Pod materialno vključujemo večjo plačo, bonusi pri plači, uporaba službenega vozila ipd. Nematerialne oblike motivacije pa so npr. svoboda ustvarjanja, možnost vplivanja na odločitve, ki zadevajo delo, možnost napredovanja, strokovno usposabljanje (izobraževanje), članstvo v različnih uglednih organizacijah ...

Motiviranje z denarjem je le motiviranje za denar. In če bi bilo vse tako preprosto bi bilo vprašanje motivacije že zdavnaj rešeno – ljudje bi dobili večjo plačo, zato bi več delali in firma bi več zaslužila, torej bi bil dobiček večji in spet bi lahko dali večje plače, ljudje bi spet več delali ... začaran krog.

A v resnici ni vse tako enostavno in umetnost motiviranja nam je še vedno neznanka. Za veliko ljudi je denar na nagrada res velik motiv, a še vedno je veliko takih, ki jim denar ne pomeni vse. Ljudje želijo zamenjati službo in sprejeti manjšo plačo, samo da bi se rešili nevzdržne situacije v podjetju, "zoprnega" šefa, zajedljivega sodelavca, neposlušnost podjetja za ideje in predloge sodelavcev ali želje po izobraževanju itd.

Ljudje morajo vedeti, kaj se od njih pričakuje, da lahko ta pričakovanja dosežejo ali presežejo.

Pa pogledimo 4 najosnovnejše načine motiviranja:

1. Ljudi lahko prisilimo – grožnja z odpustom, premestitvijo, degradacijo na nižje delovno mesto
2. Ljudi lahko kupimo – denarna motivacija
3. Ljudje se lahko identificirajo s tujimi cilji (cilji podjetja)
4. Ljudje lahko adaptirajo cilje (cilje podjetja podredi svojim; da bomo bolj jasni, primer: moj osebni cilj je narediti najboljši oglaševalski spot; cilj podjetja je biti med top 3 oglaševalskimi podjetji v Sloveniji, kar je moj sekundarni cilj, saj je moj primarni cilj, da bom jaz najboljši)

Isti način motiviranja ni primeren za vse zaposlene (ravno tako kot ne moremo vse zaposlene voditi po istem kopitu). Torej uspešni motivator svojih zaposlenih in uspešni vodja boste takrat, ko boste za vsakega vašega zaposlenega poznali kombinacijo zgoraj naštetih načinov motiviranja. Le od sposobnosti vas kot vodje, da prepoznate želje, motive in cilje zaposlenih, je odvisno, kako zavzeti bodo ljudje in kakšen bo poslovni rezultat vašega podjetja.

Seveda je način motiviranja odvisen od politike podjetja; zavedanje, da so ljudje glavni kapital in da je potrebno v njih vlagati, se bo prej ko slej obrestovalo z dobrimi poslovnimi rezultati. Podjetju, ki "špara" na zaposlenih in nagradah, za motivacijo uporablja prisilo, bo hitro upadal tržni delež – kajti nič ni hujšega kot neprijazni, zagrenjeni zaposleni, ki s svojo slabo voljo dobesedno odganjajo stranke stran. Torej vodje premislite, kaj se vam bolj obrestuje.

Nekaj resnic o sami motivaciji ljudi:

- **Motiviranje z zgledom** je najmočnejša oblika motivacije zaposlenih - o motivaciji vaših zaposlenih odločate **VI!**
- Motiviranje ni znanost, temveč umetnost in to umetnost **VODENJA!**

- Motiviranje je **skrita notranja želja po dejanju**.
- Samostojnost in odgovornost je **motivacijski faktor številka 1**.

Za bralce e-revije Management in prodaja smo raziskali, kako motivirajo svoje zaposlene v podjetju Mik d.o.o. in podjetje Merck d.o.o. Torej pogledali smo na področje proizvodnje oken in na področje prodaje farmacevtskih izdelkov.

Ga. Nataša Kovačič,

izvršna direktorica podjetja MIK d.o.o.

- ☞ Lani smo se znašli v času gospodarske krize. Mnoga podjetja so bila prisiljena uvesti varčevalne ukrepe, kar se je ponekod udeleževalo na različne načine, nemalokrat so bili "žrtve" tudi zaposleni, saj so bili motivacijski ukrepi zmanjšani oz. celo povsem odpravljeni. Ali ste tudi pri vas motiviranje v času gospodarske krize prilagodili razmeram in kako?

Ko smo v podjetju MIK zaznali prve kazalce gospodarske krize, smo se odločili ukrepati na vseh področjih. V zaostrenih razmerah vodstvo samo, brez ustrezne podpore zaposlenih, ne more doseči bistvenega premika in tako smo želeli tudi v tem primeru vključiti kar se da širok krog naših zaposlenih. Zato smo zasnovali akcijo Okno veselja, s katero smo vsem zaposlenim omogočili, da sodelujejo pri pridobivanju novih strank in pripomorejo k nadaljevanju uspešne poslovne zgodbe ter tudi sami pridobijo nagrade in dodatne ugodnosti. Osnovni cilj akcije je bil ob obstoječih strokovno usposobljenih prodajalcih pridobiti še dodatne moči znotraj podjetja in tako okrepiti prodajo ter posledično zadržati delovna mesta kljub zaostrenim gospodarskim razmeram in okrepiti odnose med zaposlenimi. Vsi zaposleni, ki se odločijo sodelovati v akciji se potegujejo za privlačne nagrade kot so dodatni dnevi dopusta in praktične nagrade, vse do deset dnevnega križarjenja. Aktivnosti interne akcije pospeševanja prodaje so pospešile vrednost prodaje individualnim strankam, ki je zrasla za sedem odstotkov. Ocenjeni tržni delež podjetja MIK pa se je tudi zaradi te akcije povečal iz 14 na 16 odstotkov. Prav tako se je zmanjšalo število reklamacij, predvsem pa smo poleg pospeševanja prodaje, okrepili naše odnose, saj so se posamezniki še bolj povezali, postali še bolj enotni in se začeli zavedati, da so skupaj odgovorni za ohranitev delovnih mest in razvoj podjetja.

- ☞ Kakšne motivacijske prijeme uporabljate v vašem podjetju, da nagradite trud in pripadnost vaših zaposlenih; zanimajo nas tako materialne ali nematerialne nagrade, hkrati pa nas zanima, ali izobraževanje štejete tudi kot del motivacije zaposlenih?

V MIK-u stremimo k vrednotam, ki omogočajo kakovostno opravljanje nalog, odpravljajo nepotrebno delo in vzpodbujajo pristne medčloveške odnose, nas usmerjajo v našem vsakdanjem delovanju. Razumemo jih kot prepričanja, za katera verjamemo, da nam bodo koristila, če jih bomo spoštovali in izvajali. Prav zato smo jih zapisali v ličen priročnik, katerega dobi vsak, ki se na novo pridruži naši ekipi in od njega tudi pričakujemo, da vrednote upošteva in spoštuje. Želimo ustvarjati okolje in razvijati delovne procese, ki zaposlene že sami po sebi motivirajo, saj smo prepričani, da lahko le v okolju, kjer se počutimo dobro in sprejeto dajemo od sebe najboljše. Vzpodbujamo osebno rast in napredovanje posameznikov, kar se je izkazalo kot močno motivacijsko orodje, katerega naši zaposleni cenijo in spoštujejo.

- ☞ Nagrada, ki jo prejme zaposleni je vsekakor del motivacijskega načrta. Zanima nas, kakšne kriterije ste si postavili za nagrajevanje – ali so to samo številke, ali v vašem podjetju spremljate tudi odnos zaposlenega do dela oz. predanost podjetju?

Cilji in plani tako posameznika, kakor tudi celotne ekipe na posameznih oddelkih in projektih so preudarno določeni in zastavljeni. Tako je osnovni kriterij za mesečno nagrajevanje ocena dela, ki temelji na doseženih rezultatih. Ker pa v našem podjetju resnično vzpodbujamo vrednote, ki nas krepijo tako posameznike kot celotno podjetje, je del nagrade odvisen tudi od tega, koliko zaposleni prispevajo k ohranjanju MIKovega duha.

Poleg predvidenega variabilnega dela zaslužka stimuliramo zaposlene še z raznimi prodajnimi ugodnostmi, umetniškimi slikami, športnimi rekviziti, dodatnimi dnevi dopustov, plačanim šolanjem ali izobraževanjem, izleti in pikniki ter izboljšavami delovnih prostorov.

- ☞ Kaj po vašem mnenju zaposlene najbolj motivira, česa se najbolj (raz)veselijo oz. kaj najboljše vpliva na njihovo nadaljnjo delo in doseganje še boljših rezultatov?

Zaposleni se – po izkušnjah iz preteklosti – najbolj veselijo konstruktivnega druženja izven delovnega časa in delovnega prostora, saj se zaradi narave svojega dela določeni sodelavci le redko videvajo med sabo. Pred nekaj leti smo v Bovcu organizirali team building, katerega glavna atrakcija je bilo barmansko šolanje, in čeprav nam jo je vreme pošteno zagodlo, ker je dva dni lilo kot iz škafe, imajo na tisto dogodivščino vsi zaposleni zelo lepe spomine. Glavni razlog za pomnjenje tega dogodka je bila definitivno neizmerljiva količina smeha.

Ga. Sabina Aleš,

vodja uprave podjetja Merck d.o.o.

- ☞ Lani smo se znašli v času gospodarske krize. Mnoga podjetja so bila prisiljena uvesti varčevalne ukrepe, kar se je ponekod udeleževalo na različne načine, nemalokrat so bili "žrtve" tudi zaposleni, saj so bili motivacijski ukrepi zmanjšani oz. celo povsem odpravljeni. Ali ste tudi pri vas motiviranje v času gospodarske krize prilagodili razmeram in kako?

Podjetje Merck d.o.o. glede na svojo panogo ne spada med tista podjetja, ki so zaradi krize prilagodila motiviranje in nagrajevanje zaposlenih. Če karikiram, zaradi krize se število bolnikov s kroničnimi boleznimi ni prav nič zmanjšalo, kvečjemu povečalo se je.

Drugače je seveda v segmentu kemije, kjer je zaradi recesije drastično upadlo število naročil pri tistih strankah, ki svojo prodajo vežejo pretežno na izvoz. Vodstvo podjetja pa se tudi v tem primeru ni odločilo za vpeljavo restriktivnih ukrepov, saj zaposleni zaradi gospodarske situacije dejansko niso nič manj intenzivno delali, le pričakovani rezultati so izostali.

Le od sposobnosti vas kot vodje, da prepoznate želje, motive in cilje zaposlenih, je odvisno, kako zavzeti bodo ljudje in kakšen bo poslovni rezultat vašega podjetja.

☞ Kakšne motivacijske prijeme uporabljate v vašem podjetju, da nagradite trud in pripadnost vaših zaposlenih; zanimajo nas tako materialne ali nematerialne nagrade, hkrati pa nas zanima, ali izobraževanje štejete tudi kot del motivacije zaposlenih?

V podjetju Merck je prisotna tako materialna kot tudi nematerialna motivacija zaposlenih. Materialno motivacijo podjetje udejanja skozi poračun plač ob koncu leta (letni bonus), kar je pri prodajnikih vezano na doseganje plana (obseg letne prodaje). Tudi administrativni oddelek pri tem ni izvzet, le da so cilji definirani bistveno drugače kot pri ostalih dveh oddelkih.

Nematerialna motivacija, ki jo uporabljamo v našem podjetju, je izražanje pohvale ob uspešno opravljenem delu, podeljevanje nagrad (t.i. Sales awards, ki prejemniku večinoma prinesejo izlet v kakšno eksotično deželo), pa tudi neformalno druženje v obliki piknikov, obiskov gledališč, bowlinga, biljarda ipd..

Izobraževanje, ki ga delimo na interno (del integralnega profesionalnega razvoja zaposlenega) in eksterno, je večinoma opredeljeno v letnem planu zaposlenega in ga prav tako štejemo med oblike motivacije. Še več, zaposlene spodbujamo, da sami prispevajo predloge za izobraževanje, kar na nek način motivira posameznike, da so za podjetje pomembni, ker soustvarjajo svoj razvoj.

☞ Nagrada, ki jo prejme zaposleni je vsekakor del motivacijskega načrta. Zanima nas, kakšne kriterije ste si postavili za nagrajevanje – ali so to samo številke, ali v vašem podjetju spremljate tudi odnos zaposlenega do dela oz. predanost podjetju?

Kar se tiče kriterijev za nagrade, je pomemben dejavnik poleg poslovne učinkovitosti tudi inovativnost, tako da je v takem primeru posameznik materialno nagrajen. Nezanemarljiv kriterij pa je tudi predanost podjetju, saj Merck izplačuje jubilejne nagrade za delo pri zadnjem delodajalcu, ki jih je dobilo že osem zaposlenih, kar pove dovolj tudi o fluktuaciji zaposlenih, ki je v primeru našega podjetja praktično ničelna.

Tako pogledali smo kako se motiviranja zaposlenih lotijo nekateri vodje uspešnih slovenskih podjetij. Kot smo videli je priložnosti in motivatorjev veliko, na vas kot vodje pa je, da za vsakega zaposlenega ugotovite kaj ga motivira. Le tako boste dosegli, da bodo vaši zaposleni za vas pripravljeni narediti tudi nekaj VEČ.

Hvala obema podjetjema, da ste delili izkušnje z našimi bralci e-revije Management in Prodaja. Želimo vam, da še naprej posvečate pozornost motivaciji vaših sodelavcev in dosegate vrhunske rezultate.

Pazite, da se ne ujamete v past - ko bo nekdo presegel pričakovanja, ga boste nagradili, naslednjega pa ne - tako boste skopali jamo sami sebi.

LEADING WITH VALUES COACHING ZA TOP MENEDŽERJE

KORISTI TOP MENEDŽERSKEGA TRENINGA

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

TERMIN 25., 26. in 27. avgust 2010

LOKACIJA Hotel Kempinski Portorož

KOTIZACIJA 2.250 EUR + ddv all inclusive

VABLJENI direktorji podjetij predsedniki uprav člani uprav

PROJEKTNO VODENJE ALI PROJECT MANAGEMENT - 1. DEL

*“Coming together is a beginning.
Keeping together is progress.
Working together is success.”*
Henry Ford

Projektno delo je v današnjem času izredno razširjeno. V praksi ga udeležajo tako manjša kot večja podjetja, a vendar njegovo izvajanje ni tako enostavno kot izgleda na prvi pogled. V nadaljevanju članka vam želimo jasno in po korakih predstaviti projektno delo, da bo v praksi lažje in učinkoviteje teklo. Članek bo sestavljen iz 2 delov – v današnjem bomo spoznali, kdaj lahko sploh govorimo o projektu in katere faze ga sestavljajo. V prihodnji številki pa bomo pozornost namenili projektne vodstvu.

Pričeli bomo kar z nekaj teoretičnimi osnovami. Definicij projekta je veliko; ne bomo jih naštevali, smo pa v vseh našli skupne točke, ki so sledeče:

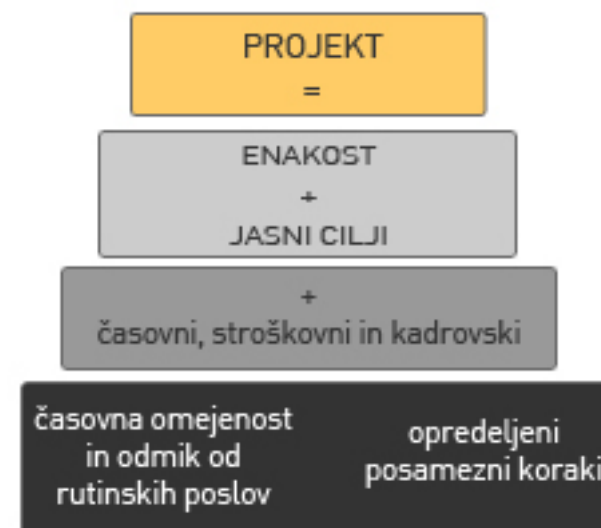
1. Rezultat projekta je nekaj novega – izdelek ali storitev.
2. Viri za izvedbo projekta so omejeni in povezani s tveganjem.
3. Vsak projekt je časovno zaključen, se pravi ima svoj konec.

Projekt opredelimo kot časovno omejeno namero z jasnimi cilji ter hkrati enkratno aktivnost, razdeljeno na posamezne korake in vpeto v čas, kadrovanje in stroške. Če povzamemo je projekt namera posameznika ali skupine ljudi, da v najkrajšem času ustvari edinstven proizvod ali storitev.

O projektu lahko govorimo, ko:

- je opravilo enkratno,
- opravilo zajema nove vidike,
- nam je opravilo naročil naročnik,
- ima opravilo jasne cilje,
- ima opravilo rok – je časovno omejeno,
- ima opravilo opredeljen proračun.

Projekt je torej zaokrožen, časovno omejen skupek aktivnosti, ki privedejo do vnaprej zastavljenega cilja. Projekt ni redna dejavnost organizacije.



Pri projektu moramo torej zelo natančno določiti, kaj je (1) produkt oz. rezultat projekta in (2) kaj cilj projekta.

Cilj projekta je prednost ali priložnost, ki jo pridobimo s tem, da rezultat projekta postavimo v poslovno okolje.

Cilji, ki odločilno vplivajo na projekt:

- dejanski cilj: proizvod ali storitev, ki nastaja, in končna korist, ki jo projekt prinese;
- časovni cilj: uspešno dokončanje ob zastavljenem času;
- stroškovni cilj: opredelitev in nadziranje stroškov projekta

Dobro določen cilj navadno pove:

- Kaj želimo doseči?

NA KRATKO

Jasno opredelimo **REZULTAT** (produkt) projekta in **CILJ** projekta.

Da se projekt uspešno izpelje, se od vodje projekta pričakuje pester nabor znanj in veščin ter veliko mero odgovornosti.

- Kako bomo to dosegli?
- Kdo bodo glavni koristniki?

Tudi pri določanju ciljev projektnega dela, se poslužujemo metode SMART; cilji morajo biti:

- jasno in natančno opisani (določimo vmesne in končne cilje),
- merljivi (cilji morajo omogočati merjenje, do kam smo prišli),
- uresničljivi (postavimo si dosegljive cilje),
- realistični (postavimo si realne cilje) in
- časovno določeni (natančno določimo rok, do kdaj moramo izvesti posamezne faze projekta).

S tem, ko postavimo cilje po metodi SMART, zagotovimo, da je projekt skladen z njegovimi zahtevami, da smo dovolj jasno opredelili, kaj želimo doseči in smo hkrati realistični, torej stremimo k temu, da bo imel projekt koristen vpliv.

Dober projekt naj bi zajemal:

- dobro **IDEJO**, ki izhaja iz potreb/izzivov ciljne skupine in jasen cilj, ki ponuja rešitev,
- vključeno stroko in ciljno skupino,
- dober načrt izvedbe (cenovno učinkovit projekt z dobro načrtovanimi in izvedenimi aktivnostmi),
- uporabne rezultate projekta po njegovem zaključku.

Za dober projekt so torej ključni

- dobra vsebina (inovativnost, cilji),
- struktura (sodelavci),
- vpetost (stik z ciljno skupino, rešitev potreb) in
- učinek/uporabnost rezultatov ("value for money" - Ali sem dobil, kar sem pričakoval?).

Projektni cikel sledi življenju projekta od začetne ideje do samega zaključka in pomeni strukturo, ki zagotavlja, da so udeleženci seznanjeni z dogajanjem v projektu, zato se je mogoče glede slednjega tudi odločati in odločitve prilagoditi ali spremeniti.

Projektni cikel sestavlja šest glavnih faz (nekateri avtorji navajajo pet faz in izločijo fazo financiranja):

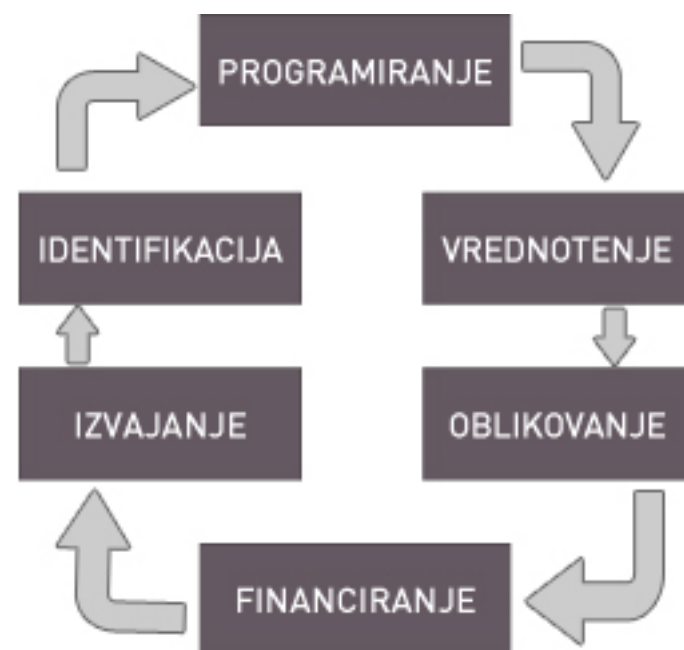
1. **Programiranje** - V fazi programiranja se preuči situacija, opredelijo se problemi, ki jih želimo reševati in možnost sodelovanja s potencialnimi partnerji. Upoštevajo se izkušnje preteklih projektov. Preučiti je treba družbeno-gospodarske kazalnike ter evropske in državne prioritete iz gospodarstva, s socialnega področja, iz izobraževanja, okoljevarstva in z drugih področij, ki bi jih projekt utegnil zadevati.
2. **Identifikacija** - V fazi ugotavljanja se raziščejo zamisli (ideje) v zvezi s projektom. Treba se je posvetovati z udeleženci in analizirati težave, s katerimi se sovpadajo. Potem se zamisli razvrstijo po pomembnosti in določi se, katere bodo upoštevane v tretji fazi. Učinkovita metoda, ki jo uporabljamo pri identifikaciji je SWOT analiza – s katero prepoznamo: Prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti. Prednosti in pomanjkljivosti se nanašajo na notranje faktorje organizacije, priložnosti in nevarnosti pa so povezane z zunanjimi faktorji. Z analizo SWOT se lahko pregledajo tudi skladnosti novih idej o aktivnostih s strateškimi cilji.
3. **Oblikovanje** - Faza oblikovanja je namenjena razvijanju izbranih idej in njihovi preobrazbi v izvedbene načrte. V tej fazi sodelujejo vsi udeleženci. Presodijo, ali je projekt izvedljiv in ali bo prinesel določene koristi. Udeleženci sklenejo, ali bodo vložili prošnjo za sofinanciranje projekta ali ne.
4. **Financiranje** - V fazi financiranja projekta določimo koliko in kako (iz katerega vira) bomo projekt financirali. Finančni načrt mora temeljiti na realnih stroških oziroma na cenah, ki veljajo na trenutnem trgu. Končni finančni načrt in višina sredstev je odvisna od dejansko nastalih stroškov. Podroben načrt projektnih dejavnosti in stroškov je osnova za učinkovito upravljanje in spremljanje projekta. Je najbolj zahtevna in dolgotrajna faza projektnega cikla. Pri načrtovanju projektnih dejavnosti je pomembno, da jih določimo čim bolj natančno (do ravni poddejavnosti oziroma nalog), saj bomo na ta način najboljše ocenili ter zagotovili čas in sredstva, ki jih potrebujemo za njihovo izvedbo.
5. **Upravljanje projekta** - Upravljanje projekta se prične s fazo izvajanja in konča s fazo vrednotenja in predstavlja zadnji korak v projektne ciklusu. Kljub temu, da je uspeh projekta odvisen od različnih notranjih in zunanjih dejavnikov, sta najpomembnejša predvsem dobro

organizirana delovna skupina ter učinkovito spremljanje projektnih dejavnosti in izdatkov.

6. Izvajanje - Projekt se izvaja v skladu z načrtovanimi aktivnostmi. Obenem se nadzira upoštevanje projektnega načrta. Ob nedoslednosti se uvedejo popravki.
7. Evalvacija, vrednotenje - Razpisovalec in izvajalec ocenita projekt, ovrednotita njegove rezultate in ugotovita, ali so cilji doseženi.

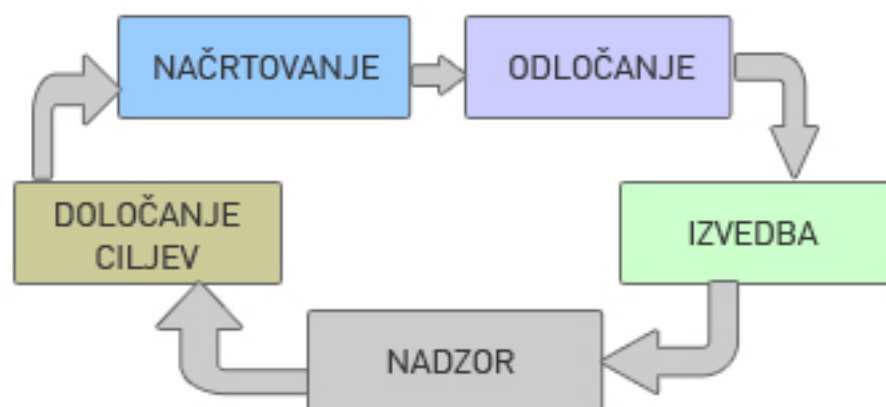
Vsem naštetim fazam je skupno:

- da so v okviru projektnega ciklusa opredeljene ključne odločitve,
- da so zagotovljeni podatki in naloge razdeljeni,
- da si faze sledijo po načelu sosledja in soodvisnosti – ko se neka faza konča, ji sledi naslednja,
- projektni cikel temelji na preteklih izkušnjah – tako je zelo pomembna sklepna ocena, evalvacija ob koncu vsakega projekta.



Projektno vodenje

Za nemoten in uspešen potek projekta vedno določimo vodjo projekta. Projektno vodenje lahko opredelimo kot skupek vodstvenih nalog od organizacije, vodenja, upravljanja in nadzorovanja do tehnik in sredstev za izvedbo projekta. K temu sodi uporaba izkušenj in znanj ter metod in orodij za realizacijo projektnih nalog.



Projektni cikel sledi življenju projekta od začetne ideje do samega zaključka in pomeni strukturo, ki zagotavlja, da so udeleženci seznanjeni z dogajanjem v projektu, zato se je mogoče glede slednjega tudi odločati in odločitve prilagoditi ali spremeniti.

Projektno vodenje zajema več opravil, ki se pojavljajo med izvajanjem projekta:

- vodenje, organiziranje, ustvarjanje, upravljanje,
- koordiniranje, vrednotenje, nadziranje,
- motiviranje in reševanje sporov.

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

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

avtorici: Tadeja Šešerko
Špela Žunec



GRADITEV TIMA & TIMSKO VODENJE

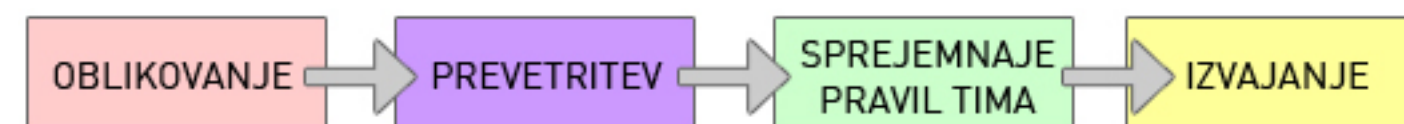
Že kar nekaj časa je preteklo od kar smo se v naši reviji posvečali tematiki timskega dela. Vsake toliko časa je dobro, da ponovimo nekaj osnov, ki so nam mogoče že ušle iz glave. Naša naloga pa je, da vas na to opomnimo in vam damo nove priložnosti oz. "kosti za glodanje" preko poletja. Ob prebiranju članka premislite, kje se skriva še kakšna priložnost, da svoj tim sodelavcev še bolje vodite in iz njih potegnute maksimum ter si tako preko poletja pripravite akcijski načrt za poslovno najuspešnejšo jesen vašega življenja.

Članek se dopolnjuje tudi s člankom Projektno vodenje ali Project management. Svetujemo vam, da preberete oba in med njima vlečete vzporednice. Pri projektnem menedžmentu morate v prvi fazi zgraditi skupino oz. tim, ki bo na projektu delal. V prihodnji številki bo projektno vodenje sicer podrobneje opisano, vsekakor pa veljajo tudi napotki, ki jih navajamo v tem članku in se vežejo na vodenje tima.

Postali bomo tim

Timi ne nastanejo čez noč kljub temu, da damo skupaj zbrali ljudi, ki bodo sodelovali na timbuildingu, opravili nekaj vaj za krepitev timskega duha ali obiskali kakšen tečaj v naravi. Da bi tudi vaša skupina postala pravi tim, mora skozi štiri osnovne razvojne faze, katerim se ne da izogniti.

Strokovnjaki navajajo 4 obdobja v razvoju tima:



Pri vsaki od teh faz vam navajamo ključne točke, po katerih boste tudi prepoznali, v kateri fazi se nahaja (vaš) tim:

1. Oblikovanje

- Skupina se prvič zbere.
- Formalna pravila in delovne metode se morajo šele vzpostaviti.

2. Prevetritev (storming)

- Po relativno vljudnostni fazi oblikovanja se člani opogumijo, zato že rado pride do notranjih sporov in nestrinjanj.

3. Sprejemanje pravil tima (normiranje)

- Na tej točki skupina začne določati vrednote in norme v obliki sistema in postopkov: npr. kako je treba delati in postavljanje osnov za sprejemanje odločitev.

4. Izvajanje

Končno skupina postane bolj medsebojno povezana enota in prične delovati kot tim.

Da bi pomagali skupini uspešno preiti skozi vse različne faze razvoja, je potrebnega veliko časa in truda. Težko oz. skoraj nemogoče je napovedati, kako dolgo se bo ta proces vršil, saj je napredek odvisen od precej različnih faktorjev, ki lahko vključujejo tudi:

- Kako se ljudje znotraj skupine razumejo med seboj, na kar lahko vplivajo tako dogodki znotraj kot zunaj skupine.
- Vrednote so tisti zakriti motor, ki poganja in vpliva na odnose in vedenje posameznikov, skupin in organizacij.
- Število treningov in koliko pomoči je skupina dobila med prebijanjem skozi omenjene razvojne faze ter morebitne

težave, ki so se pojavile med procesom.

Skupina lahko tudi obtiči v eni od razvojnih faz, saj napredovanje v naslednjo razvojno fazo ni avtomatično. Zato je ključnega pomena, da vodja prepozna in ves čas budno spremlja razvoj tima ter dogajanje v njem ter primerno ukrepa na vsaki stopnji razvoja.

VODENJE TIMA

Vodenje opredelimo kot sposobnost vplivanja na ljudi v smeri doseganja postavljenih ciljev.

Za uspešne voditelje velja:

- Da hodijo po tanki črti med povezovanjem ljudi in obvladovanjem "občutka za ljudi".

- Da so najboljši takrat, ko ljudje zanje sploh ne vejo.
- Pokažejo svoje znanje in modrost s tem, da pripravijo in poskrbijo za dobre pogoje za delo in potem oder prepustijo drugim.
- Zaupajo osebjem in zaposlenim nudijo vsa orodja za opravljanje dela.
- Motivirajo ljudi do najvišje možne mere tako, da jim ponudijo priložnosti.
- Uporabljajo veliko psihološke in čustvene inteligence ter energije.
- Ne povzročajo bolečin ... ampak jih blažijo.

Pri vodenju gre za:

- Razvijanje vizije za prihodnost in kje želimo biti,
- Izbiranje pravih ljudi in usmerjanje le-teh,
- Motiviranje, navduševanje zaposlenih in spodbujanje energije v njih, da bi lahko premagali vse ovire, ki jim stojijo poti,
- Uvajati spremembe na produktih in metodah, da bi organizacija ostala konkurenčna.

Vodja je tisti, ki:

- uresničuje stvari,
- navdušuje, delegira naloge in zaupa ljudem,
- izraža svoja mnenja in poglede,
- tvega
- rešuje težave,
- taktično načrtuje,
- se pogaja in posluje z ljudmi,
- zaupa svoji presoji,
- prevzema odgovornost,
- dosega rezultate.

Koristni napotki za vodenje tima v posamezni razvojni fazi:

V pričetku članka smo osvežili naše znanje o fazah graditve tima. Sedaj pa si pogledajmo, kakšna je vloga vodje v vsaki izmed omenjenih faz.

Prva faza: OBLIKOVANJE

- Če si lahko sami izbirate tim, potem imejte pri izbiranju ljudi pred očmi različna področja in sposobnosti ter znanja, ki jih potrebujete.
- Če si tima ne morete izbrati sami, se poskusite s posamezniki tima že vnaprej posebej pogovoriti o timu in kaj od tima pričakujete.
- Poiščite nekaj razpoložljivih vaj in gradiva za krepitev tima; še posebej dobrodošli bodo verjetno načini za "prebijanje ledu", kako deliti izkušnje in znanja (kot tudi kontakte) ter kako jasno določiti cilje.

- Sestavite pomenljivo geslo, s katerim se skupina lahko:
 - identificira in poistoveti (za razliko od splošnega organizacijskega gesla, mota)
 - ter ga preoblikuje v vizijo, v katero vsi verjamete in jo sprejemate.
- Pretehtajte morebitne prednosti, ki jih predstavlja prvi sestanek s člani tima zunaj delovnega prostora in stran od pisarn.

Druga faza: PREVERITEV

- Opazujte in spremljajte, kaj se dogaja v vaši panogi in poslu ter poskušajte ugotoviti, kaj bi ljudje lahko pričakovali od vašega tima; ustanovitelji tima lahko postanejo zaskrbljeni, če se rezultati ne pojavijo tako hitro, kot so pričakovali. In v takrat običajno začnejo iskati grešne kozle.
- Zagotovite, da je tisto, kar počnete in proizvajate v skladu s standardi in ustreza vsem zahtevam. Veliko časa lahko zapravite za prepire med seboj in glede delovnih metod, medtem ko ignorirate prave potrebe vaših strank.
- Bodite pozorni, ko se pojavijo govorice, da ljudje niso zadovoljni.
- Zagotovo izpolnjujete roke za oddajo in postavljene časovne termine, drugače boste vi tisti, ki ga bodo obdolžili za aktivnosti – verjetno pa predvsem neaktivnost – vašega tima.

Tretja faza: SPREJEMANJE PRAVIL TIMA

- Zavedajte se, da imate zdaj priložnost postati tim v pravem pomenu besede.
- Da bi se lahko premaknili na naslednjo stopničko, mora vodja tima najti načine, kako se člani tima lahko poistovetijo in identificirajo s timom:
 - poslušajte in opazujte, kaj se dogaja,
 - delujte kot posrednik med nasprotnima stranema in poskušajte pomiriti strani ter najti rešitev,
 - ponudite se, da vam zaupajo svoje težave in mnenja, vi pa jim resnično prisluhnite,
 - poskusite pripraviti člane tima, da se bodo resnično poistovetili s splošnim ciljem in poslanstvom (močna identifikacija, ki se mora prenašati naprej).

Verjetno ste poslanstvo in vodilo tima razložili že na prvem sestanku, ampak zaradi vseh notranjih pritiskov in prepirov, ki so se v timu zgodili do te točke, je bolje, da vse še enkrat obnovite.

Četrta faza: IZVAJANJE

Ne dovolite si, da bi se polenili zdaj, ko je delo dobro opravljeno; tim sicer lahko tako dobro opravlja svoje naloge še dolgo časa ali pa **zdrzne nazaj v katero od predhodnih razvojnih faz**.

To je odvisno od tega:

- koliko ljudi je in bo zapustilo tim in kako dobro se novi

člani vključijo v tim (v uspešne time se je novincem pogosto zelo težko vključiti; ker so taki timi zelo povezani in enotni, včasih pride do zavračanja novih ljudi ali idej),

- kako dolgo ostaja enaka poslovna klima in situacija; premik in sprememba v poslu lahko prisili tim k ponovni postavitvi vseh področij, ki smo jih že omenili, vključno z zahtevanimi sposobnostmi.

Kot vodja tima imate veliko odgovornost – voditi morate skupino različnih ljudi ter hkrati dosegati zastavljene cilje. Ni odveč,

da si preberete kako dobro knjigo na temo timsko vodenje ali obiščete kakšen dober izobraževalni program za krepitev vodstvenih veščin. Tudi naš program Poletna šola coachinga je nedvomno program, ki je izredno koristen za vsakega vodjo, saj se oborožite z novimi znanji, veščinami in orodji. Več o programu si preberite na www.bmcint.si. Vabljeni!

23 koristnih nasvetov za vodje timov:

1. Dajajte ljudem pomenljive in vzpodbudne izzive, ki bodo zanimivi in koristni za njihove sposobnosti in zmožnosti.
2. Naj nalogi in zadolžitve krožijo – dajte ljudem možnost pridobivanja novih izkušenj.
3. Ne vztrajajte in poudarjajte pozicije, ki jo prinaša pozicija.
4. Smejte se in spodbujajte humor.
5. Spodbujajte odprtost pri razmišljanju, dovezetnost za drugačnost ter sprejmite mnenja in ocene, kako trenutno delate.
6. Poenostavljajte stvari: česa nam ni treba početi?
7. Vzpostavite tok povratnih informacij med člani tima.
8. Ustvarjajte priložnosti, da ljudje delajo skupaj – iščite načine in možnosti, da se kombinirajo sposobnosti in izkušnje znotraj tima.
9. Ljudem dajte možnosti, da prevetrio svoje razmišljanje in izrazijo svoje mnenje.
10. Naučite se, kdaj morate poslušati, kdaj ukrepati in kdaj se morate umakniti.
11. Promovirajte identiteto tima, saj bo to povežalo vaš tim.
12. Zaupajte svojim ljudem.
13. Pohvalite in zahvalite se, ko je čas za pohvalo in zahvalo.
14. Predstavite dobre ideje (in povejte, čigave so).
15. Zagotovite, da imajo zaposleni vse potrebno za opravljanje svojega dela.
16. Sklicujte različne sestanke – spreminjajte metode sestankovanja, vodjo, strukturo, čas in prostor sestankov.
17. Pripravite močnejše, da bodo pomagali šibkejšim.
18. Vodite s postavljanjem lastnih zgledov, bodite jim za vzor.
19. Razložite svoje odločitve – tako bodo vsi zaposleni vključeni v dogajanje.
20. Dajte od sebe, razdelite delo in ne poskušajte vsega narediti sami.
21. Učite se iz napak in iz uspehov.
22. Spodbujajte networking – navezovanje in vzdrževanje stikov zunaj tima.
23. Nikoli ne predvidevajte – o ničemer!

21

TISTI, KI JE PLAČAN OD TEGA, DA DOBI POSEL, SE NAJ (PO)TRUDI ZA STRANKO!

I Branko Žunec

Ali se kdaj, ko se odpravite na potovanje na zeleno destinacijo, ustavite na pol poti? Verjetno ne, razen, če se zgodi kaj nepričakovanega. Zakaj pa se to tako pogosto dogaja pri najbolj pomembnem potovanju, ki prinaša denar v hišo - pri delu s strankami oziroma sklepanju prodajnih poslov?

24

PRODAJAJMO S POMOČJO VPRAŠANJ

I Zala Kaube

Se vam zdi nemogoče? Verjemite, ob pravem pristopu je ravno postavljanje vprašanj ključ do uspeha pri prodaji. Ponujamo vam nekaj idej in vprašanj, ki vam bodo pomagala odkriti, kaj stranka v resnici želi, vaš prodajni uspeh pa ne bo izostal.

26

VEDNO LAHKO PRODATE VEČ

I Ekipa BMC

V tokratnem članku bomo predstavili kar nekaj usmeritev, ki bodo v pomoč predvsem vodjem prodaje, ki so v prvi vrsti odgovorni za realizacijo zastavljenih prodajnih ciljev, ki jih nato dosegajo s svojo prodajno ekipo.

30

DODATNA PRODAJA JE DOMA NA BALIJU

I Branko Žunec

Prvič v življenju sem se podal na pot v Azijske države; za prvomajske praznike smo z družino obiskali indonezijski otok Bali. Veliko lepega smo slišali o otoku in ljudeh, tako da smo nestrpno pričakovali dan odhoda. Pri vsakem potovanju se veselim novih izkušenj, predvsem tistih, ki jih lahko kot trener in coach uporabim pri svojih treningih ali jih delim v reviji z vami, dragi bralci.

32

5 PRAVIL ZA VEČJE ZADOVOLJSTVO VAŠIH STRANK

I Ekipa BMC

Za začetek želimo od vas, da premislite, ali so vaše stranke zadovoljne. Zdaj, ko ste si na to vprašanje odgovorili, nas zanima, ali mislite, da zanje storite vse, kar je možno ali mislite, da lahko zanje storite še kaj in bi to vplivalo na njihovo večje zadovoljstvo? Če mislite, da zanje že tako ali tako storite vse, potem vam ni potrebno brati članka naprej (razen če želite potrditev, da ste na pravi poti). Če pa mislite, da lahko za večje zadovoljstvo vaših strank še kaj storite, preberite 5 nasvetov, ki so opisani v nadaljevanju.



NA^{KRATKO}

Ali vztrajnost prodajalca pomeni, da je tečen?

Ko ste prepričani v produkt ali storitev, ki jo prodajate, boste naredili vse, da boste stranki prikazali njene koristi.

Ali se kdaj, ko se odpravite na potovanje na zeleno destinacijo, ustavite na pol poti? Verjetno ne, razen, če se zgodi kaj nepričakovanega. Zakaj pa se to tako pogosto dogaja pri najbolj pomembnem potovanju, ki prinaša denar v hišo - pri delu s strankami oziroma sklepanju prodajnih poslov? Izkušnje iz prakse kažejo, da sta dve najboljši vrednoti pri uspešnih prodajalcih: vztrajnost in ciljna naravnost. Kaj to pomeni in kako to osvojiti, vam bom pokazal v nadaljevanju članka.

TISTI, KI JE PLAČAN OD TEGA, DA DOBI POSEL, SE NAJ (PO)TRUDI ZA STRANKO!

Veliko podjetij še danes deluje po principu: "Ko me stranka prosi za ponudbo, se potrudim in jo skrbno pripravim ter posredujem v zelenem roku. Potem pa se stranka sama odloči in mi sporoči svojo odločitev."

In kaj se dogaja, ker se večina podjetij oziroma zaposlenih v prodaji tako vede? Tisti, ki so ciljno naravnani imajo več zaslužka. Če se tako vedete v vaši prodaji, pridno skrbite, da imajo drugi v vaši panogi dovolj posla. Prenehajte s tem! Na naslednjem sestanku prodajne ekipe se dogovorite, da boste od zdaj naprej sledili pravilo "ABC". In to je: "Always Be Closing" ali "Vedno s stranko dogovorim naslednji korak!" Nič več odgovorov v prodajni ekipi: "Me bo poklical v naslednjem tednu." ali "Ja, ko se bodo odločili, bodo javili." ali "Ni še prepričan, bo premislil in poklical nazaj."

Zakaj? Ker vas stranka ne bo poklicala (razen v primeru, ko ste edini na trgu s tem, kar potrebuje). Ste si zapomnili? Stranko en drek briga za vaš posel in uspeh. Ona ni plačana od tega, da vi dobite posel. Vi ste plačani od tega, da pridobite posel. Zmigajte se, dvignite svojo rit in akcija.

Zapomnite si: "Če ne boste vi poskrbeli za svoje stranke, bo to storil nekdo drug!" Pravilo, staro več, kot tisoč let in velja še danes.

Torej, kaj smo rekli - večina številka 1 za odlične prodajne rezultate: "Vedno dogovorim naslednji korak s stranko." Prodajna ekipa ve, kako napreduje proti želenim prodajnim številkam in ve, ko je potrebno kaj spremeniti, da bomo tudi v primeru odstopanj prišli do cilja.

Kaj pa vztrajnost? Mnogi jo zamenjujejo s "tečnostjo". To sta dve popolnoma drugačni stvari. Bom pojasnil, kaj katera v poslu pomeni, pa se sami odločite, kaj boste od zdaj naprej - bolj vztrajni ali bolj tečni. Odločitev je vaša. Vztrajnost pomeni, da jasno vidite smisel in korist v tem, kar počnete. Pri tem imate jasno korist zase in svojo stranko. Če katera od teh stvari manjka, potem ne delujete smiselno in lahko hitro postanete tečni. Če ni jasne koristi za stranko, ta hitro dojamemo, da želite na njej samo zaslužiti in ste "tečni". Če ni koristi za vas oziroma podjetje, ste "tečni" svojemu šefu in sodelavcem.

Ko imate jasno predstavljene koristi za stranko, takrat vas odgovori strank tipa "Ja, pa ne vem, zakaj bi vzel ravno pri vas, ko pa imajo drugi nižjo ceno" (in podobni), ne vržejo iz tira. Jasno date vedeti stranki, zakaj se ji splača kupiti pri vas. Če nimate najboljših kratkoročnih argumentov, si priskrbite dolgoročne. Saj veste, kako je, ko kupite osebno vozilo. Na začetku je sicer fino, ker boste plačali na 100 obrokov, a mnogi se ne zavedajo, da je treba plačati tudi

*Kaj pa v primeru, ko stranka ne kupi pri nas, ampak pri konkurenci? To še ne pomeni, da je vsega konec. **Postavite se v čakalno vrsto** in enkrat boste že prišli na vrsto.*

zavarovanje, gorivo, vzdrževanje, servis in podobno. Tega pa prodajalec ni omenil (je bilo dovolj, da je dal 100 evrov nižjo ceno od konkurence) in nekateri hitro ugotovijo, da so kupili "bistveno dražji" avto od tistega, ki je stal na začetku več, a so stroški goriva, vzdrževanja in servisa na 5 let tudi do 50% manjši (je bil 100 evrov dražji, a bi prihranili 1000 evrov na servisu in gorivu). Koliko pravzaprav res stane avto, je smiselno stranki razložiti za obdobje petih let.

Ko ste prepričani v korist svojega produkta za stranko, potem se z njo pogovarjajte o tem. Pokličite jo še enkrat, če je treba. Pojasnite še 2-krat, da ji bo res jasno. Prepričajte se 3-krat, ali ste bili dovolj jasni in zagotavljam vam, da boste na svojo prihodnost gledali z bolj pozitivnimi občutki. Torej, še enkrat: "Ko jasno predstavim koristi stranki na kratki in dolgi rok in se potrudim, da te koristi vidi, sliši, izračuna ipd. nisem tečen, ampak vztrajen". In vztrajnost se splača.

Ne verjamete? Pa vas vprašam, ali veste, kdo je izumil žarnico? Če ste odgovorili z "Edison", ste se pošteno zmotili. Izumil jo je nek gospod Swan, a ker ni vztrajal, da bi ta tudi trajno svetila (kar je uspelo Edisonu), se ni zapisal v zgodovino.

Kaj boste naredili? Boste bolj vztrajni in ciljno naravnani ter zadovoljni z rezultati ali pa boste to prepustili drugim. Odločitev je vaša!

Kaj pa v primeru, ko stranka ne kupi pri nas, ampak pri konkurenci? To še ne pomeni, da je vsega konec. **Postavite se v čakalno vrsto** in enkrat boste prišli na vrsto. Shranite njene podatke in ji ob kakšni drugi priložnosti ponudite še kaj, kar bi ji utegnilo koristiti. Ali pa jo čez čas pokličite in preverite, kako je zadovoljna s konkurenco. Ste vedeli, da po zaključku prodaje manj kot 10% strank dobi klic od svojega prodajalca v roku enega leta. Ne glede, ali so kupili obleko, kuhinjo ali osebno vozilo. Zanimivo, kajne? Izkoristite to in se zmigajte. Vzemite telefon v roke in pokličite 20 strank v naslednjem tednu. Boste videli, kako presenečeni bodo in kaj vse boste izvedeli od njih. Da ne omenim, kako si vas bodo zapomnili! Boste?

Meni je načeloma vseeno, saj so vaše stranke! Jaz vem, da se za svoje stranke borim vsak dan. Ne dam konkurenci niti enega!

Nekaj namigov za treniranje vztrajnost - da nismo tečni, ampak profesionalni:

Po sestanku s (potencialno) stranko pošljemo elektronsko pošto, v kateri se zahvalimo za čas, ki so nam ga namenili ter povzamemo, kar smo se dogovorili na sestanku.

Pripravimo ponudbo in jo pošljemo v dogovorjenem roku, ter preverimo:

"Kako ponudba izpolnjuje vašo pričakovanja?"

"Je to to, kar smo se pogovarjali?"

"Bi želeli oziroma potrebovali še kakšne dodatne informacije?"

"Bi želeli še kaj dodati v ponudbo?"

Ko smo posel zaključili in ga uspešno dobili, se stranki, ki je že sodelovala z nami in se je ponovno odločila za nakup pri nas, zahvalimo za zaupanje. Stranki, ki z nami sodeluje prvič, lahko rečemo:

"Uspešno uporabo računalnika vam želim."

"Čim več varnih in prijetnih kilometrov vam želim."

"Naj vam vaša kuhinja priča veliko prijetnih trenutkov."

Priporočamo vam, da v pogovoru s stranko uporabljate 5 lepih slovenskih besed:

**PROSIM
HVALA
IZVOLITE
OPROSTITE
DOVOLITE**

BUSINESSCOACHING VODJA KOT TRENER & COACH

KORISTI PROGRAMA VODJA KOT TRENER & COACH

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

NA TRENINGU ...

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

TRENER Branko Žunec, mednarodni trener & coach

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

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

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

PRODAJAJMO S POMOČJO VPRAŠANJ

Se vam zdi nemogoče? Verjemite, ob pravem pristopu je ravno postavljanje vprašanj ključ do uspeha pri prodaji. Ponujamo vam nekaj idej in vprašanj, ki vam bodo pomagala odkriti, kaj stranka v resnici želi, vaš prodajni uspeh pa ne bo izostal.

Velikokrat se zgodi, da stranke ne vedo čisto natančno, kaj si želijo ali kaj potrebujejo, ko pridejo k nam. Stranka, ki reče, da ni povsem prepričana, ko jo vprašate, kako ji lahko pomagate, je pravzaprav povsem običajna stranka. Vaša naloga je, da ji pomagate ugotoviti, kaj si želi. Prodaja je vplivanje in če to dejansko želimo, postavljamo vprašanja in tako vodimo pogovor. Večina ljudi, ki dela v prodaji, začne ob srečanju s stranko na dolgo in široko opisovati izdelke ali storitve iz ponudbe, pri tem pa popolnoma pozabijo na stranko in njene potrebe. Vse, kar morate ob srečanju z nedoločeno stranko storiti je, da si nadenete detektivski klobuk in ji postavite nekaj vprašanj ter ugotovite, kaj si želi. Oboroženi z dobrimi vprašanji, boste marsikaj prodali. Na koncu pa boste zadovoljni oboji – stranka, ker bo imela stvar, ki jo potrebuje ali želi, in vi, ker ste uspešno zaključili posel.

Še kako drži dejstvo, če želite s stranko sodelovati, jo morate najprej dobro spoznati. Iz tega naslova vam v nadaljevanju predstavljamo tri vrste vprašanj, s katerimi si lahko pomagate.

1. Osnovna vprašanja

Ko pride stranka, začnite z vprašanji, ki vam povedo, s kom imate opravka, ali ste najbolj primerna oseba, da ji pomagate ali pa boste stranko morali usmeriti k svojemu sodelavcu oz. na drug oddelek.

- "Ste že bili kdaj pri nas?"
- "Ali lahko dobim vašo številko kupca, ki je na zadnji strani kataloga / na vaši kartici zvestobe?"
- "Imam nekaj vprašanj o vaših preteklih diagnozah. Ali ste imeli kaj od sledečega ..."
- "Verjamemo, da mislite na svojo prihodnost. S čim ste v tem trenutku najbolj nezadovoljni?"
- "Kakšna so vaša pričakovanja?"

Včasih se nekatere stranke takšnim in podobnim vprašanjem upirajo ter sprašujejo: "Zakaj potrebujete to informacijo?" Ali pa protestirajo: "Že zadnjič, ko sem bil/a tukaj, sem vam povedal/a. Ali nimate podatkov shranjenih?" Takrat morate stranki pojasniti, zakaj potrebujete informacijo za katero se zanimате.

"Razumem vašo skrb, gospa Novak. Če mi boste zaupali odgovor, vas bom lahko napotil do sodelavca, ki vam bo znal najbolje pomagati glede na težavo, ki jo imate." "Moram vas povprašati o vaših preteklih diagnozah. Samo tako lahko zagotovimo, da bodo naši podatki vedno točni in da boste vi dobili to, kar si želite."

Tako bodo stranke vedele, da zanje skrbite in da imajo tovrstna vprašanja svoj namen.

2. Raziskovalna vprašanja

Nadaljujte z vprašanji, ki vam pomagajo odkriti strankine potrebe, probleme, pritožbe in navsezadnje tudi rešitev. Tukaj greste bolj v globino. Uporabite lahko odprti ali zaprti tip vprašanj. Na zaprti tip vprašanj, vam bodo stranke odgovorile z da ali ne ali pa z določeno informacijo.

- "Ali že imate izkušnje z našimi aparati?"
- "Kakšne barve je vaš avto?"

Odprti tip vprašanj zahteva daljši odgovor in razlago ter povabi stranko v razpravo oz. v pogovor. Za prodajo svetujemo uporabo odprtih vprašanj, saj bo stranka tako več govorila, vi pa boste dobili več informacij. Tako jo boste posledično bolj spoznali in ji lažje ponudili to, kar potrebuje.

- "Povejte mi prosim kaj več o vašem praznovanju. Kdo bo prišel, kaj bi si želeli za ta dogodek?"
- "Kakšne lastnosti pričakujete od vašega novega vozila?"
- "Kaj se je zgodilo, ko ste priključili predvajalnik DVD?"

S tem tipom vprašanj se prebijete do informacij. Če se vam zdijo odgovori na vprašanja nemogoči ali neresnični, se ne vznemirjajte. Raje postavite še kakšno dodatno vprašanje.

Dober vir teh vrst vprašanj so vprašanja iz sklopa petih K-jev, ki se začnejo z kdo, kaj, kdaj, kje in kako to (zakaj).

- "Kdo bo uporabljal opremo?"
- "Kaj bi želeli imeti v tem prostoru?"
- "Kdaj bi želeli imeti novo omaro?"

- "Kje natančno bo nova omara postavljena?"
- "Rad bi vedel, kako se je to zgodilo, da lahko preprečimo, da bi se zadeva ponovila."

Vprašalnica kako to je boljša kot vprašalnica zakaj, saj z vprašalnico kako to iščemo subjektivne razloge za neko situacijo oz. osebi sporočamo, da nam pove nekaj več o nastali situaciji.

Vprašanja se bodo seveda razlikovala od situacije do situacije. Ko boste v dvomih, lahko še vedno uporabite vprašanje: "Prosim povejte mi kaj več o tem."

3. Potrditvena vprašanja

Ta tip vprašanj vam bo pomagal potrditi, da ste sporočili stranki pravilno razumeli, stranka pa bo tako dobila priložnost, da pove še kaj več.

- "To je bil celoten postopek, kako priključite napravo. Bi želeli, da zadevo še enkrat na hitro ponovim?"
- "Da bom stoodstotno prepričan, da je zadeva jasna, bi na hitro skupaj ponovila, kako stvar deluje. Ste za to?"

Ko boste dosegli, da bo stranka sama ponovila za vami pomembne informacije, ste lahko prepričani, da ste bili dovolj jasni. Kot potrditev lahko uporabite tudi tišino. Kadar je stranka tiho, je pogosto zaskrbljena, jezna, v zadregi ali zmedena. Namesto vprašanja lahko uporabite trditev.

"Naj se prepričam, ali sem vas pravilno razumel. Preselili se boste v začetku naslednjega meseca, zato potrebujete nov telefonski priključek takoj v začetku meseca, starega pa vam ne smemo odklopiti do zadnjega dneva v mesecu. Je tako?"

Še nekaj nasvetov ...

Lahko se zgodi, da postavite vprašanje ob nepravem času ali v napačnem vrstnem redu. Vprašanje kako je stranki ime, je dobro postaviti na začetku pogovora in ne proti koncu. Ko stranka misli, da jo sprašujete nekaj, kar naj bi že vedeli (ker je bila npr. že enkrat pri vas), ji razložite, zakaj morate dobiti informacijo. Štejte vprašanja, ki jih postavite stranki. Tako stranka ne bo dobila občutka, da jo preveč sprašujete. Bodite pazljivi pri postavljanju osebnih vprašanj. Ko sprašujete nekaj samo zato, ker vas zanima, je bolje, da tega ne počnete. Ko nekaj sprašujete, ker potrebujete informacijo, uporabite zgoraj našete tehnike in pojasnite stranki, zakaj morate nekaj vedeti.

"Da bomo lahko za vas pripravili najbolj ugodno financiranje, vam moram postaviti nekaj pomembnih vprašanj o vaših osebnih dohodkih. Seveda bodo vse te informacije ostale zaupne. Imate glede tega kakšno vprašanje?"

Tehnika VOK

Uporabite VOK (pa ne tistega za kuhanje). VOK je tehnika, kjer najprej stranki postavite vprašanje, nato počakate, da stranka odgovori, nato pa odgovor na kratko komentirate. Tako bo stranka imela občutek, da se zanjo resanimate.

Primer:

- "Kaj vas je najbolj motilo pri vašem prejšnjem računalniku in bi želeli, da bi imel novi?" = VPRAŠANJE
- Stranka: "Star računalnik je bil počasen. Ogromno časa sem porabil, da se zažene ..." = ODGOVOR
- Prodajalec: "Tako torej ..." = KOMENTAR
- Nato postopek ponovimo od začetka: vprašanje – odgovor – komentar ...

Pri telefonski prodaji so vprašanja prav tako pomembna, predvsem tista prava. Preden telefonirate si postavite nekaj ključnih vprašanj, da boste lahko začeli s pogovorom in ga vodili v tisti smeri, ki jo želite. Tisti, ki postavlja vprašanja, pravzaprav nadzira pogovor. Z njimi si boste pridobili še kako pomembne informacije. In kar je prav tako pomembno, vzbujali boste zaupanje. Vprašanja poudarjajo, da je namen našega klica odkriti potrebe in želje potencialnega kupca ter hkrati zbirati informacije, tako da skupaj s potencialno stranko ugotovimo, kaj je tisto, kar si želi. Ker stranke ne vidimo, se moramo zanesti na naš občutek in morebitno spremembo v tonu oziroma načinu govora stranke. Lahko se pojavi dvom češ, bo to delovalo tudi pri meni. Izpostavite koristi, ki jo vaš izdelek ponuja. Vprašajte stranko za mnenje. Potem jo poslušajte. Ljudje radi govorijo in verjemite, da vam bodo zaupali marsikatero informacijo, le poslušati morate dovolj zbrano. Stranka mora vedno imeti občutek, da se sogovornik trudi, izpolniti njeno željo, kar ji pokažemo s prizadevanjem, potrpežljivostjo in prijaznim glasom. Zapomniti si velja, da naj stranka govori čim več. Ko bodo več govorile stranke in manj vi, boste tudi manj utrujeni, vaši prodajni rezultati pa bodo gotovo boljši. Pa veliko uspeha!

Bolje je vedeti nekaj vprašanj kot vse odgovore!
(James Thurber)

Vprašanja so odgovor!
(Zig Ziglar)

Vir: Zemke, Ron in Kristin Anderson. 2007. Delivering Knock Your Socks Off Service. Performance Research Associates, New York.

VEDNO LAHKO PRODATE VEČ!

Praktičen članek za vse vodje prodaje

Zavedajte se, da kljub zahtevnim, informiranim in težavnim strankam prodaja pogosto ni odvisno le od njih in njihove odločitve, temveč in predvsem od vas in vašega tima prodajnih svetovalcev, ki tem strankam prodajate. V tokratnem članku bomo predstavili kar nekaj usmeritev, ki bodo v pomoč predvsem vodjem prodaje, ki so v prvi vrsti odgovorni za realizacijo zastavljenih prodajnih ciljev, ki jih nato dosežajo s svojo prodajno ekipo.

Kot veste sami iz svojih izkušenj, je v ekipi ljudi najtežje uvajati spremembe. Največ strahu pri uvajanju sprememb je v tem, da bi bili rezultati slabši od trenutnih. Če si pogledamo nekaj predpostavk, ki držijo kot splošno znane, s katerimi vam želimo dati izhodišče za razmišljanje:

- Verjamete, da je izkušnost enaka znanjem pridobljenim s treningi?
- Ali je večina vaših prodajalcev prepričanih, da zna dobro prodajati vaše izdelke?
- Ali vaši prodajalci aktivno sodelujejo pri širitvi/rasti na svojem področju (in v kolikšni meri)?

- Ali so lastniki mnenja, da ne potrebujejo močnega vodje prodaje, ker že imate ustrezno organizirano prodajno funkcijo?

Našteli smo vam le nekaj področij, na katerih bi lahko na dolgo diskutirali o tem, kaj je prav. Vendar ni pomen v tem, kdo ima prav, temveč je potrebno zavest o spremembah oviti v takšno zgodbo, da jo bodo razumeli vsi člani prodajnega tima in se z njo poenotili.

Naloga vodje prodaje je predvsem v tem, da zna vzpostaviti ustrezne komunikacijske poti, ki omogočajo pretok informacij in predvsem iskanje najboljših aktivnosti pri vsakem posamezniku. Zato je usmeritev v aktivno spreminjanje

obstojećih aktivnosti nujno, da lahko tim doseže rezultate.

Ste se kdaj vprašali kaj je najbolj enostavna definicija dela vodje prodaje? Vprašajte za odgovor tudi člane vašega prodajnega tima in dobili boste odgovor, kako vas v tej vlogi vidijo oni. Odgovor pa lahko poiščite tudi tokratnem članku.

Kakšen je vaš odgovor na vprašanje, če vodstvo podjetja podpira močno prodajno in trženjsko usmerjeno prodajno funkcijo v podjetju? Na to vprašanje ni nepravilnega odgovora. Tisti, ki na vprašanje odgovarjate negativno imate na razpolago več tržnih priložnosti za izboljšanje vaših rezultatov. Bistvo je v tem, da če vzamemo za primer, da vodstvo ne podpira močne prodajne funkcije, bi lahko rekli, da vozite avtomobil, ki pelje 100km/h v prvi prestavi, med tem ko jih imate na razpolago pet ali šest. Ko boste zamenjali prestavo, se bo hitrost seveda povečala in s tem se bodo izboljšali tudi vaši rezultati. Želimo vam obilo prestavljanj v višje prestave (tudi ko boste že v šesti, bo morda na voljo še ena – sedma).

V nadaljevanju si pogledajmo šest ključnih zavedanj, ki vam lahko pomagajo pri izvajanju sprememb in izboljšanju prodajnih aktivnosti:

- zavedanje o pomembnosti – vsak član tima je pomemben in šteje, ker natančno ve, kakšen je njegov delež prispevka h končnemu rezultatu;
- zavedanje o vodenju – člani vašega tima se morajo počutijo dobro in vam kot vodji zaupati, ter slediti;
- zavedanje o komunikacijskih poteh – pomemben je prenos znanj in dobrih praks med sodelavci v timu (še vedno velja "več glav več ve");
- zavedanje o odgovornostih in pričakovanjih – vsak član tima mora poznati svojo funkcijo in kaj pomeni njegovo delo v odnosu do drugih ter kakšna so pričakovanja od njegovega dela;
- zavedanje glede nagrad in posledic – vsak član tima mora jasno vedeti, kakšna je nagrada za izpolnjevanje svojih nalog in posledic, ki jih povzroči s svojih ravnanjem, še posebej v primeru nedoseganja zastavljenih ciljev;
- zavedanje usmerjenosti na strategije – temu bi lahko enostavneje rekli, da vsi vlečejo "voz" v eno in pravo smer – člani tima morajo poznati cilj, da vedo, katera pot jih bo pripeljala tja.

Vprašanje za vas, kot vodjo prodajnega tima je naslednje: Ali je vaša organiziranost takšna, da omogoča doseganje maksimalne učinkovitosti in izkoriščenosti razpoložljivih resursov?

Največja in najpogostejša napaka vodij je, da želijo vse opraviti sami. Zavedati se morate, da je vaš čas omejen in da bi morala biti vaša usmeritev predvsem v vodenje sodelavcev in ne biti najboljši "prodajnik". Če ste mnenja,

da morate biti za zgled ostalim s svojimi rezultati imate zagotovo prav, vendar se morate zavedati, da ne morete vsem strankam prodati sami. Zato potrebujete tim. In tisti, ki večino svojega časa posvetite svojemu timu, da ga vodite usmerjate in namesto rešitev ponujate članom napotke, kako naj sami rešijo situacijo dosežajo boljše rezultate.

In točno to je vaše najpomembnejše delo na tej poziciji. Poleg tega, da skrbite za tim, morate pregledovati še poročila, poročati nadrejenim ali lastnikom in skrbeti za doseganje zastavljenih ciljev. Najti morate torej ustrezno ravnotežje, da ponudite pomoč pri strankah, kjer zaradi položaja oz. konkretne situacije lahko pomagate svojim sodelavcem, med tem ko vaša prioriteta naloga ni prodati največ v celotni ekipi. Pozicija zahteva od vas, da se znate vživeti v situacijo, da ste zanesljivi in trdni, ter da vam člani tima lahko zaupajo. Večinoma so najboljši vodje tisti, ki dajejo vsem enake možnosti in priložnosti. Včasih morate dati svojim članom tima nekaj svobode, da poiščejo nove poti, pri čemer na svoje pleče prevzimate odgovornost, ker jim zaupate.

Ker delo prodajnega vodje ni lahko, mora imeti seveda vizijo, ki sega nekaj korakov naprej. To ne pomeni, da morate poznati vse odgovore na vprašanja članov tima, pomembno je to, da jih znate usmeriti in bodo sami poiskali odgovor. Skrbeti morate predvsem za to, da člani tima aktivno delujejo in dosežajo zastavljene cilje.

V pomoč so vam lahko tri prodajne strategije:

- strategija vsakodnevnne enostavne prodaje;
- strategija taktične prodaje, pri kateri gre za verižno povezovanje različnih segmentov, ki so lahko v pomoč pri prodaji (različna orodja, predstavitev);
- strateška prodaja, ki v bistvu pomeni zmožnost predstavitve filozofije lastnega podjetja v kontekstu, kaj kipec pridobi zaradi poslovnega sodelovanja.

Pomembno je tudi, da si znate postaviti ustrezne prioritete, ki vam bodo omogočile boljšo organiziranost pri delu. Svoje delo morate znati tudi delegirati. Vse tiste naloge, ki jih lahko predate drugim v obdelavo, jih predajte čim prej. Zagotovite si dovolj časa, da se boste lahko ukvarjali s timom. Ker jim boste na voljo, vam bodo sledili, ker jih boste znali usmerjati.

In sedaj še odgovor na zastavljeno vprašanje: Vaša naloga v funkciji prodajnega vodje je pomoč prodajnim svetovalcem, da dosežejo pri svojih kupcih višjo, širšo in globljo zaklenjenost v partnerski odnos, kot bi ga dosegli samostojno. Torej če vzamemo prispodobo, je vaša naloga, da jim na "jablani" pomagate utrgati tudi višje, debelejšje in zrelejše plodove, ki vam bodo v veliko pomoč pri doseganju rezultatov.

Kot vodja prodaje ste tudi zadolženi za izboljšanje prodajnih znanj in veščin s področja prodajnih svetovalcev.

Sprva je seveda potrebno preveriti obstoječ nivo znanja prodajnih svetovalcev na področju zmožnosti in tehnik prodaje. Samo ocenjevanje je razdeljeno na naslednja področja, ki skupaj sestavljajo uspešno kombinacijo znanj, sposobnosti in aktivnosti, na osnovi katerih je moč pričakovati uresničitev zastavljenih ciljev:

- ocena operativnih sposobnosti in znanja o prodaji;
- ocena tehničnega poznavanja in razumevanja izdelkov;
- ocena poznavanja osnov prodajnih tehnik;
- ocena sposobnosti časovnega menedžmenta in povezovanja informacij;

V nadaljevanju se najprej osredotočimo na operativnost izvedbe prodajnih aktivnosti. Vprašanje znanega avtorja: "Ali porabite ves svoj čas tako, da poskušate narediti stvari prav, ali ga porabite za izvedbo pravih aktivnosti?" (Zig Ziglar). Vprašanje je še kako na mestu, če se namreč trudite v nepravi smeri, saj s tem ne boste dosegli zastavljenih ciljev. Se še spomnite tiste šale, kjer nekdo ponoči išče izgubljene ključke pod lučjo? In ko ga vprašajo, kje jih je izgubil, pokaže nekam v temo. Jasno, da vsi postavijo še vprašanje, zakaj jih ne išče tam, kjer jih je izgubil? In njegov odgovor – zato ker tam ni luči. Ključev tako ne more najti, vi pa se pri svojem delu pravočasno usmerite in naredite prave stvari, da vam ne bo potrebno iskati izgubljenih ključev.

Prednosti, ko vi in vaš prodajni tim znanje in razvite prodajne veščine, so naslednje:

- kupci hitro spoznajo in cenijo vašo predanost in etičnost poslovanja;
- ker delate manj napak, potrebujete za njihovo popravilo manj časa (torej več prodajate);
- tako si zagotovite več posla, močnejše kontakte s strankami in jih zaklenete v partnersko razmerje;
- zaradi višje prodaje dosegate višje donose pri obstoječih kupcih;
- ostane vam čas, da se lotite novih kupcev in jih obdelujete;
- v manj časa naredite boljše rezultate.

Sledi ocenjevanje strateškega poznavanja prodajnih orodij in njihovega obvladovanja. V aktivnosti na tem področju vas bodo prisilili predvsem slabši donosi od prodaje, izgubljanje obstoječih strank in širjenje nezadovoljstva v tima.

Naj poudarim, da ne govorimo o usmerjenosti v vas in vaš tim, temveč mora biti usmeritev aktivnosti v kupce, saj si boste le tako lahko zagotovili konkurenčne prednosti, ki vam bodo zagotovile uspeh. Najhitreje bodo vidne naslednje prednosti:

- pogostejši nakupi tudi pri strankah, kjer ste le eden izmed ponudnikov v bitki za posel;
- višja donosnost poslov in cenovno manj občutljivi kupci;
- večja lojalnost s strani kupcev;
- manj časa za pridobitev novih kupcev;
- zadovoljstvo v timu in interes za sodelovanje, še posebej z vodjem.

S tem smo sedaj zaobjeli vse segmente, ki vam bodo pomagali izboljšati prodajne tehnike, znanja in učinkovitost tima. Vse to vam bo v pomoč, da boste lažje in uspešneje vodili vaš prodajni tim. Zavedati se morate, da so to le temelji in da je sedaj od vas odvisno, v katero smer boste razvijali svojo ekipo. Lotimo se sedaj še nadgradnje.

Seznamimo se še z razvojem in implementacijo prodajnih strategij uspešnih timov. Ocenjevanje vaših timov mora potekati kot odprt in pošten proces, ki je poznan vsem članom tima. Poštenost in zaupanje sta osnovna predpogoja, da boste lahko uspešno izvedli nadgradnjo, o kateri se bomo seznanili v nadaljevanju.

Najprej morate pripraviti svojo oz. vašemu podjetju ali timu prilagojeno strategijo izboljšanja prodaje. Naj vam bodo v pomoč naslednja vprašanja:

- Katera so najpomembnejša prodajna znanja in veščine za uspešno prodajo?
- Ali lahko zapišete korake prodajnega klica?
- Katera orodja in stile komuniciranja uporabljate pri izboljšanju pristopa do vsake individualne stranke?
- Kakšen je taktičen načrt prodaje oz. koraki prodajnega razgovora?
- Katera so najpomembnejša orodja prodajnega razgovora, ki so vam ali bi vam morala biti na voljo?
- Katera so najpomembnejša področja, na katerih lahko kot vodja tima pomagate vsakemu posameznemu članu, da bo dosegel boljše rezultate?
- Katere so 3 ali 4 najpomembnejše prodajne ideje, ki bodo omogočile prodajo stranki?

Za vsakega člana vaše ekipe je potrebno narediti tudi načrt njegovega napredovanja in izboljšanja prodajnih znanj in veščin. Da boste to lažje storili, imejte v mislih naslednje osnovne predpostavke:

- zagotovitev najboljšega možnega okolja za podporo prodajnemu timu;
- udeležba na učinkovitih treningih in poznavanje učenja odraslih;
- alternativni treningi za pridobivanje prodajnih veščin, poznavanja struktur, procesov, filozofije in predvsem medsebojnega povezovanja informacij;
- izvedba notranjih treningov;

Da boste vedeli, kam plujete, morate poskrbeti tudi za ustrezno merjenje napredka in pravilnost usmeritve vašega tima. Si predstavljate, da bi ladja ostala brez kompasa sredi neurja? Kako bi po končanem neurju vedeli, kje se nahajate in v katero smer morate pluti, da bi prišli na cilj? Najbrž ne-bi, vendar imate danes na voljo že več sodobnih pripomočkov, ki so vam lahko v veliko pomoč. Vaš kompas je ravno tako doseganje zastavljenih ciljev in zato morate večkrat preveriti smer, da boste pravočasno prišli na cilj.

Sedaj ste pripravljeni, da postanete še boljši. Vprašanje, na katerega morate sami poiskati odgovor na osnovi podanih smernic je: **Kaj lahko storite z različnimi idejami in pristopi za svoje podjetje, da bo na dolgi rok uspešno?**

Naravnajte si kompase, postavite cilje in oznanite merila, s katerimi boste merili cilje. Kot smo zapisali, je vaša naloga v funkciji vodje prodaje pomoč prodajnim svetovalcem, da bodo na javni utrgali lepše in bolj sočne sadeže.

Poštenost in zaupanje sta osnovna predpogoja, da boste lahko **USPEŠNO** izvedli nadgradnjo ...



Dodatna prodaja je doma na Baliju

Prvič v življenju sem se podal na pot v Azijske države; za prvomajske praznike smo z družino obiskali indonezijski otok Bali. Veliko lepega smo slišali o otoku in ljudeh, tako da smo nestrpno pričakovali dan odhoda. Pri vsakem potovanju se veselim novih izkušenj, predvsem tistih, ki jih lahko kot trener in coach uporabim pri svojih treningih ali jih delim v reviji z vami, dragi bralci. Kar se mi je na tem potovanju na Bali najbolj vtišnilo v spomin je prijaznost in uslužnost tamkajšnjih prebivalcev. V nadaljevanju vam bom predstavil nekaj odličnih primerov, iz katerih se lahko prav vsak kaj nauči.

Kako preprosta je prodaja, če jo imaš rad in seveda, če moraš od nje preživeti. Ko potegnem pod črto, pa je njihova ključna prednost, da niso v conu udobja. To jih žene naprej, to jim nariše nasmeh na obraz prav vsakič, ko te ogovorijo, čeprav jih zavrneš, te še z večjim nasmehom povabijo "Maybe tomorrow".

Indonezijci niso bogat narod. Bali je turistično središče in najbolj obiskan otok v Indoneziji. Baličani se zavedajo, da živijo od turizma in da je samo zadovoljen gost tisti, ki se vrne. Koristno spoznanje za vse, ki živijo od gostov. Če primerjamo s slovenskimi ali še bolje hrvaškimi gostinci, je odstopanje izredno. Ne samo po plači in prijaznosti, predvsem po želji po dodatni prodaji – zanima jih vse o gostu, trudijo se ga spoznati, vprašajo, od kod prihaja, ali je prvič na Baliju in podobno. Kljub temu, da jezika ne obvladajo najbolje, se vseeno trudijo in izpadejo pristrčno. In zaradi svoje radovednosti izvedo veliko o navadah, načinu razmišljanja gostov, kaj jim je všeč, kaj jih moti. In tako tudi lažje pridejo do denarnice gosta. Saj na koncu gre za preživetje, a nekateri znajo to narediti s stilom!

Njihovo povprečno plačilo je skoromno; plača od 1 do 10 USD na dan je za preživljanje, a vseeno pozdravijo vsaj 10-krat na dan, vedno so nasmejani, se [po]trudijo, da je čisto, da je gost zadovoljen in "DA ČIM VEČ PRODAJO!" Kljub dejstvu, da niso plačani posebej po prometu oziroma ni bonusa za dodatno prodajo. Vedno kaj ponudijo, vprašajo, ali ste že kaj obiskali, si ogledali in podobno. Osebnost sem se med njimi prav odlično počutil, saj se tudi sam trudim to filozofijo živeti v svojem poslu in še hkrati tudi druge naučiti, da razmišljajo na takšen način. Da najdeš idealen

primer za svojo prodajno filozofijo – to je zagotovo Bali. Pa še nekaj – pomembno je razlikovanje med prijaznostjo za denar in pristno prijaznostjo (ki se ne plača direktno v obliki napitnine, ampak samo v obliki zadovoljstva in veselja do ponovnega obiska). Osebnost nisem zagovornik "narejenih nasmehov", kjer se ljudje zavedajo, da bodo od večjega nasmeh dobili tudi večjo napitnino. Gre enostavno za to, ali si resnično želiš, da se gost dobro počuti, ali pa enostavno ne. Sicer sem zagovornik profesionalne prijaznosti, a ta naj temelji na veselju do dela, ki ga opravljaš in ne na denarju, ki ga boš za to delo prejel.

Imel sem priložnost izkusiti tudi napako oziroma odstopanje od tega, kar so obljubili gostu. Čudovita restavracija na plaži in prijetno vzdušje, a na hrano smo čakali 45 min, kar je bilo preveč tudi za potrpežljivega gosta. Zato sem jim to dal vedeti, ko so končno prinesli pico, da se da pico pripraviti tudi bistveno hitreje. Ostali gostje so naročali veliko bolj zahtevne jedi in so dobili naročilo pred nami. Čez nekaj trenutkov pa še moja jed, ki seveda ni bilo tisto, kar sem naročil. Skratka, minil me je apetit in nisem želel ničesar pojesti. Natak se je sicer opravičil, a opravičila nisem kar tako sprejel. Zato se je čez nekaj trenutkov, ko je natak odšel, osebnost prišel opravičiti za zamudo še šef in kot znak opravičila ni zaračunal pice za otroke. Vprašal me je, ali bi želel pojesti kaj drugega, a mi ni več nič dišalo. Zdelo pa se mi je izredno pošteno in prijazno, da se je šef osebnost opravičil za napako. Že to mi je bilo dovolj, tisti "ajm sori" v njihovi prijazni polomljeni angleščini. Pa šefu ni dalo mira, ker nisem želel nič več pojesti, in je prinesel sadni krožnik na račun hiše, da bom vsaj ne-

kaj pojedel. Moram priznati, da sem se res dobro počutil, saj mi je šef jasno dal vedeti, da cenim zadovoljstvo gosta in da si želi, da se naslednji večer še vrnemo v njegovo restavracijo. Glede na to, da je okoli hotela več kot 10 drugih restavracij, je razumljivo, da se trudijo, a to je bilo vendarle zgledno za t.i. "customer service". Skratka, odločili smo se, da bomo šli naslednji večer ponovno v isto restavracijo, kljub temu, da nam je restavracija iz prejšnjih dveh večerov ostala v dobrem spominu po prijaznosti, kakovosti hrane, odlični postrežbi in ambientu. A bomo tja še zavili čez 2 večera ...

Taksistov na Baliju je veliko. Prav vsakega zanima, od kod si, kakšen jezik govorimo v naši deželi, če smo prvič na Baliju ipd. Vsak se ponudi, da te pelje še kam ali pa mogoče zadnji dan na letališče. Prav tako ponudi svojo vizitko in se priporoča za naslednjič. Obenem tudi predlaga, da ga priporočaš svojim prijateljem, ko pridejo na Bali.

Kljub dejstvu, da se vedno pogajajo, se trudijo obdržati stranko. V primeru, da s čim nisi zadovoljen, so se takoj pripravljeni potruditi ali oddolžiti, če je mogoče. Na primer pri naročanju koktejlja, je natak prišel vprašat, kako sem zadovoljen z okusom. Poleg tega se je še predstavil, spoznal moje ime in imena ostalih članov družine. Vzpostavil je stik s celotno družino in si tako odprl vrata do še več rupij zaslužka. Kljub dejstvu, da od tega ne bo imel direktno ničesar – razen zagotovljenega posla na dolgi rok.

Zavedanje dejstva, da si z zglednim opravljanjem dela ne služiš le denar, ampak si zagotavljaš tudi varno prihodnost in možnost nadaljnega opravljanja dela ter ostajanja v poslu. Taksisti na Baliju imajo izredno konkurenco, pa je vseeno dovolj dela za vse. Kljub pogajanju za ceno prevoza zaslužijo dovolj, da imajo nove modele vozil, pa še redno in lepo skrbijo zanje.

Vsi so naravno prijazni, ne narejeno prijazni. V to se prepričaš po tednu dni, ko vidiš, da so povsod enako prijazni – ne samo do tistih, ki jim dajo denar oziroma naročijo kaj pri njih. Poleg individualnega zavedanja, da živijo od turistov, obstaja še kolektivna zavest – da je Bali tisti, ki dejansko zasluži več kot 40% od turizma in da je vse posvečeno turistom ter njihovem odličnemu počutju na Baliju. Ker bodo samo zadovoljni gostje povedali dobro

besedo naprej in tako odprli vrata novim turistom – njihovim prijateljem, družinskim članom in vsem, ki se jih bodo "dotaknili" s svojo zgodbo o Baliju.

Samo vprašam se lahko, kaj bi se zgodilo s Slovenijo, ko bi se tako zavedali priložnosti, ki nam jo ponujajo različne možnosti turizma v Sloveniji? Koliko različnih blagovnih znamk bi lahko pripeljali v Slovenijo? Kaj bi se zgodilo, ko bi povečali število turistov za recimo 100%? Imamo ogromno možnosti, le zakaj ne ponudimo več? Ker imamo preveč fokusa na lasten zaslužek; delimo se na več kot 200 občin; sosede imajo ograjo med seboj, da jih ločuje in ne povezuje in takšna je tudi miselnost v poslu – stara miselnost, neuporabna miselnost, brezkoristna miselnost. Na dolgi rok nam omogoča trajen razvoj samo povezovanje, sodelovanje in medsebojno izpopolnjevanje. Ne da vsak ponuja vse, ampak da vsak ponudi nekaj, v čemer je resnično dober.

Moč priporočila drži turizem na Baliju na nogah. Kljub na prvi pogled tehnološkemu zaostanku, se turistični delavci Balija zavedajo, da je osebno priporočilo ključnega pomena, a ne izpuščajo možnosti posredovanja informacij o Baliju preko FB in drugih možnosti, ki jih ponuja internet. Vsi smo na nek način povezani in samo pozitivna energija bo pritegnila pozitivno naravnane ljudi. In takšne najdeš na Baliju na vsakem koraku. Če že nimajo kaj početi, so vsaj dobre volje do tistih, ki jih srečajo.

Si predstavljate naše prodajalce, ki nimajo kaj početi, pa so vsaj prijazni do drugih? Saj res, zakaj morajo biti slabe volje, če že slučajno niso zasedeni z delom za stranke oziroma s strankami? A ni bolj enostavno in bolj zdravo, da si nasmejan, dobre volje in mogoče z dobro voljo pritegneš še nove, potencialne stranke? Mislim, kdo se rad družijo z nejevoljneži oz. negativneži?

Interesantno mi je bilo tudi, da se pelješ v čisto naravo oziroma divjino, kjer so povsod okoli mangrove in ostalo drevje, voziš se po načeti cesti, a kar naenkrat vidiš ob strani napis – broadband internet, ki je nameščen v kolibi 3 x 4 metre in zraven še mini hladilnik, poleg katerega piše "cold drink bar". Ni jih sram ponuditi, kar je koristno za turista, četudi ni po vseh "standardih", ki so pri nas tako moderni. Edini standard, ki ga priznavajo na Baliju je: "Prijazni do vsakega turista in ponudimo vse, kar imamo. Saj je to edino, kar imamo!" In to turisti oziroma gostje na Baliju začutijo.

Dodatna prodaja se je verjetno rodila na Baliju. S kakšno lahko ponudijo še kaj, kar paše k tvojemu osnovnemu paketu želja. In kako je to možno? Ker se ves čas zanimaš zate in izvejo dovolj koristnega, kar lahko potem samo enostavno zapakirajo v ponudbo, kateri težko rečeš "ne". Kot bi opazoval majhnega otroka, ki spoznava svojo novo igralko – s tem, da postavlja še številna vprašanja in se trudi zapomniti vse, kar je pomembno zate!

5 pravil za večje zadovoljstvo vaših strank

Za začetek želimo od vas, da premislite, ali so vaše stranke zadovoljne. Zdaj, ko ste si na to vprašanje odgovorili, nas zanima, ali mislite, da zanje storite vse, kar je možno ali mislite, da lahko zanje storite še kaj in bi to vplivalo na njihovo večje zadovoljstvo? Če mislite, da zanje že tako ali tako storite vse, potem vam ni potrebno brati članka naprej (razen če želite potrditev, da ste na pravi poti). Če pa mislite, da lahko za večje zadovoljstvo vaših strank še kaj storite, preberite 5 nasvetov, ki so opisani v nadaljevanju.

1. Informacije, informacije, informacije ... o ponudbi, strankah, konkurenci!

Da bodo stranke zadovoljne, potrebujemo veliko informacij. Kako se bo stranka počutila, če vam bo postavila vprašanje o izdelku, vi pa ji ne boste znali ničesar povedati, ali pa se bo zgodilo, da se boste celo vi kaj naučili od stranke? V prvi vrsti je potrebno **poznavanje vaših izdelkov in storitev**. Poznavanje tega je osnova za dobro svetovanje stranki. Vendar ne svetujte stranki izdelka ali storitve, za katerega/katero vi mislite, da je najboljši in bi ga vi kupili. Najprej spoznajte pričakovanja in potrebe stranke – torej **pridobite dovolj informacij o stranki, da ji boste lahko svetovali** glede na njeno situacijo. Ne bo odveč, če boste **poznali tudi izdelke/storitve, ki jih ima vaša konkurenca**. Tako boste lažje premagali ugovore strank in lažje izpostavili svoje prednosti v primerjavi s konkurenco. Stranke bodo tudi zelo cenile, če jim boste posredovali kakšne informacije o njihovi konkurenci ali informacije, ki jim bodo koristile pri njihovem poslu – pridobili boste zaupanje in spet boste korak pred svojo konkurenco.

2. Spremljanje stranke in ohranjanje odnosa

Poskrbite, da boste s stranko **čim več v kontaktu**. Eden najpogostejših razlogov za izgubo posla je pomanjkanje komunikacije med vami in stranko. Stranke se velikokrat vprašajo: "Kaj pa so storili zame v zadnjem času?" Pomembno je, da imajo stranka in ostali zaposleni pri stranki občutek, da o njih vedno razmišljamo. Kaj konkretno to vključuje, da imamo stranko v mislih?

Prav enostavno je ... stranki od časa do časa pošljite kakšno ponudbo – seznanite jo z novostmi, ki jih imate, pokličite jo in jo vprašajte, kako je zadovoljna z izdelkom/storitvijo, ki jo je kupila pri vas, ali bi želela še kaj, ponudite ji kakšno komplementarno stvar ipd. Kadar v medijih zasledite kakšno stvar o stranki, je to lahko dobro izhodišče, da stranki pošljete e-mail in napišete, kaj ste zasledili (če so dobili kakšno nagrado, jim lahko čestitate ipd.) ali pa stranko kar pokličete in omenite, kaj ste videli. To pri strankah pusti dober vtis. Zato svetujemo, da berete vse aktualne publikacije, ki so vezane na vaš posel in na posel vaše stranke. Po sestanku s stranko naredite kratek povzetek dogovorjenega in pošljite stranki. Tako tudi preprečite, da bi prišlo do nesporazumov, hkrati pa dobi stranka občutek, da se zanjo trudite.

Ohranjanje odnosa s stranko vam omogoča dolgoročno (partnersko) sodelovanje, saj se tako med vami in stranko vzpostavi zaupanje. Ko bo stranka zadovoljna z vami in vam bo zaupala, cena izdelka/storitve ne bo več tako pomembna, ampak bolj odnos, ki ga ima z vami. In pa ne pozabite – ohranjanje obstoječih strank je veliko ceneje in manj naporno kot pridobivanje novih strank. Razmislite za kaj od tega se boste odločili.

3. Profesionalni odnos

Vedno bodimo **prijazni, vljudni in spoštljivi** do svojih strank in njihovih zaposlenih (tudi do zaposlenih, ki so nižje na hierarhični lestvici!). Bodite srečni in tudi stranke bodo srečne. Ko se srečamo z novimi poslovneži, jih lahko pridobimo na svojo stran s kakšno zabavno zgodbico, pazimo pa, da ne bomo neokusni ali da ne bomo zbijali šal na račun strank.

Da moramo na sestanek k stranki priti **točno**, verjetno ni potrebno posebej poudarjati. Kadar zamujamo, bo stranka dobila občutek, da tako upravljamo tudi z njenim denarjem in podjetjem. V primeru, da se res ne moremo izogniti, da pridemo na sestanek po dogovorjeni uri (npr. zastoj na cesti), pokličimo stranko in ji sporočimo, da pridemo po dogovorjeni uri in da lahko v teh npr. 12 minutah še kaj postori.

Do vsake stranke se moramo obnašati lojalno in pošteno. Podatki o strankah morajo ostati zaupni. Stranki nikoli ne lažimo. Tudi če česa zanjo v določenem času ne moremo narediti, ne lažimo in je ne zavajamo. Raje povejmo resnico. Stranka sicer ne bo vedno navdušena nad resnico, bo pa veliko manj jezna, kot če ugotovi, da smo se ji zlagali. Bodimo pošteni in vedno bomo deležni spoštovanja.

Upoštevajmo poslovni bonton in znotraj tega tudi pravila osebne urejenosti. Preden se odpravimo od doma, preverimo svojo obleko, obutev in pričesko. Ko bomo vljudni in poskrbeli za urejen videz, bomo prav gotovo pustili dober vtis. Dvignila se bo tudi naša samozavest.

4. Majhne pozornosti, ki pomenijo veliko

Kadar imate podatke o rojstnih dnevih strank, jih izkoristite. Stranki za rojstni dan ni potrebno poslati dragega darila – dovolj je že e-mail z lepimi željami, ki nas stane le kakšno minuto časa, prejemnika sporočila pa lahko zelo razveseli. Čestitko lahko pošljemo poslovnežem, ki so napredovali, prevzeli kakšno podjetje ali dosegli kakšen drug odmeven uspeh.

Majhne pozornosti so lahko tudi poslovna darila (še posebej npr. v prednovoletnem času), vendar moramo biti pazljivi, da ni vrednost prevelika, da so to le manjša pozornostna darilca. Stranko lahko vsake toliko časa povabimo na kosilo, na kakšen športni ali kulturni dogodek. To pripomore k sklepanju dodatnih poslov in ohranjanju dobrih odnosov.

5. Odgovornost ... do dela, strank, za napake

Odgovornost do strank in dela kažemo tudi z organizacijo dela. Naj bodo knjige, urniki, dokumentacija, naročila, analize, dokumentacija o strankah ipd. urejeni. Pomembno je, da stranka vidi, da smo organizirani. Kadar pošiljamo ponudbe, pogodbe, članke ipd., poskrbimo, da bodo teksti brez napak in površnosti. Preden dokument

pošljemo, naj sodelavec ali sodelavka besedilo še enkrat prebere. Kadar se zgodi, da pišemo pod pritiskom ali smo jezni, je morda bolje, da zadevo pustimo za kratek čas in jo kasneje, ko smo bolj umirjeni, še enkrat preberemo.

Prevzemimo odgovornost za napake. Če se zgodi napaka, je najbolje, da jo takoj priznamo. Stopimo v kontakt s stranko in poskusimo najti najboljšo rešitev. Prevzemimo odgovornost in ne valimo krivde na druge. Izogibanje prevzemu odgovornosti lahko samo poslabša zaupanje stranke.

Kadar smo odsotni z delovnega mesta, naj stranke vedo, na koga se lahko obrnejo, če kaj potrebujejo. Naj vedo, da vaša odsotnost nima vpliva na nemoten potek dela z njimi. Kadar stranke kličejo in ste zasedeni ali nedosegljivi, poskrbite, da vrnete klic takoj, ko utegnate. Kadar gre za nujne zadeve, poskrbite, da jih rešite takoj, ko je mogoče. Hitrost je eden najpomembnejših pogojev za dobro storitev.

Svoje delo moramo opraviti. Če ga ne, ga bo moral nekdo drug. Prav gotovo pa sodelavec ali vodja, ki bo za nami opravljal delo, ne bo zadovoljen. Tudi če niste zadovoljni s svojim delom ali imate težave, stranka tega ne sme vedeti. Če stranka začuti kakršnokoli neusklajenost v podjetju, bo postala previdna in vedno manj zaupljiva. Zavedati se moramo, da podjetje plačuje tudi za našo lojalnost. Če nismo v službi zadovoljni, jo raje zapustimo.

Če iz tega povzamemo, kaj je odgovornost, bi lahko rekli, da je to zavedanje, da vse, kar (ne)rečemo in (ne)naredimo vpliva na druge – na sodelavce in stranke. Ko bomo prevzemali odgovornost, bomo zadovoljni mi, naši sodelavci in kar je najpomembnejše naše stranke.

Zdaj, ko ste vse nasvete prebrali, boste verjetno dejali, pa saj vse to že vem. Verjetno res. Ali to v praksi tudi uporabljate? Velikokrat se na treningih, ki jih izvajamo, zgodi, da udeleženci že skoraj vse stvari vedo, le uporabljajo jih ne. Zato je vaša naloga, da znanje, ki ga imate, prenesete v svoje delo. Ne vsega naenkrat – tudi pri matematiki se niste začeli učiti reševanja enačb s tremi neznankami, ampak ste se začeli učiti osnovne računske operacije, nato pa ste postopoma osvajali vedno več. Naš nasvet je, da vsak dan ali vsak teden uporabite kakšen nov nasvet, prijem in sčasoma boste ugotovili, da ste pri delu s strankami pravi profesionalci, prav gotovo pa se bo vaš trud poznal tudi pri rezultatih in pri bolj zadovoljnih ter zvestih strankah.

35

SOFTWARE ASSET MANAGEMENT ALI KAKO LAHKO BOLJE IZKORISTIMO OBSTOJEČO IT INFRASTRUKTURO V PODJETJU

I Jernej Lenič

Imate v podjetju veliko programske opreme, za katero sploh ne veste, da jo imate? Še huje, sploh veste, kaj vse imate in kaj bi lahko z obstoječega stanja naredili? Naj vam pomagam, Software Asset Management je v prakso usmerjena paradigma, ki vam na enostaven način analizira obstoječe stanje vaše programske opreme ter pokaže, kaj vse bi lahko z obstoječih virov naredili. Enostavno in učinkovito.

38

ODKRIJTE SVOJ POTENCIAL KREATIVNOSTI

I Zala Kaube

Če se vam bodo ob branju tega članka porajala vprašanja glede tega, koliko dejansko sem kreativen/-a, sem dosegla svoje. In če bo tukaj še zanimanje za to, kako to spodbuditi, vam je ta članek pisan na kožo.

42

MOČ PREZENTACIJE – KO SE NAM ZATRESEJO KOLENA ...

I Nina Vališer

V praksi se srečujemo z več simptomi, ki se pojavljajo pred, med in po javnem nastopu. Te simptome občutijo tudi ljudje, ki so izkušeni v nastopanju pred občinstvom, ljudje, ki so dobro pripravljeni in psihološko trdni.

44

STRES NA DELOVNEM MESTU

I Špela Žunec

Stres je del vsakdanjika, vsi ga kdaj pa kdaj doživimo, enkrat v blažji, drugič v malo manj blažji obliki. Žal, ne moremo se mu izogniti. Stres na delovnem mestu opredelimo kot škodljiv psihični ali čustven odziv, ki se pojavi, kadar ne moremo izpolniti zahtev svojega dela zaradi omejenih sposobnosti, virov ali potreb.

48

Za več branja

I Ekipa BMCI

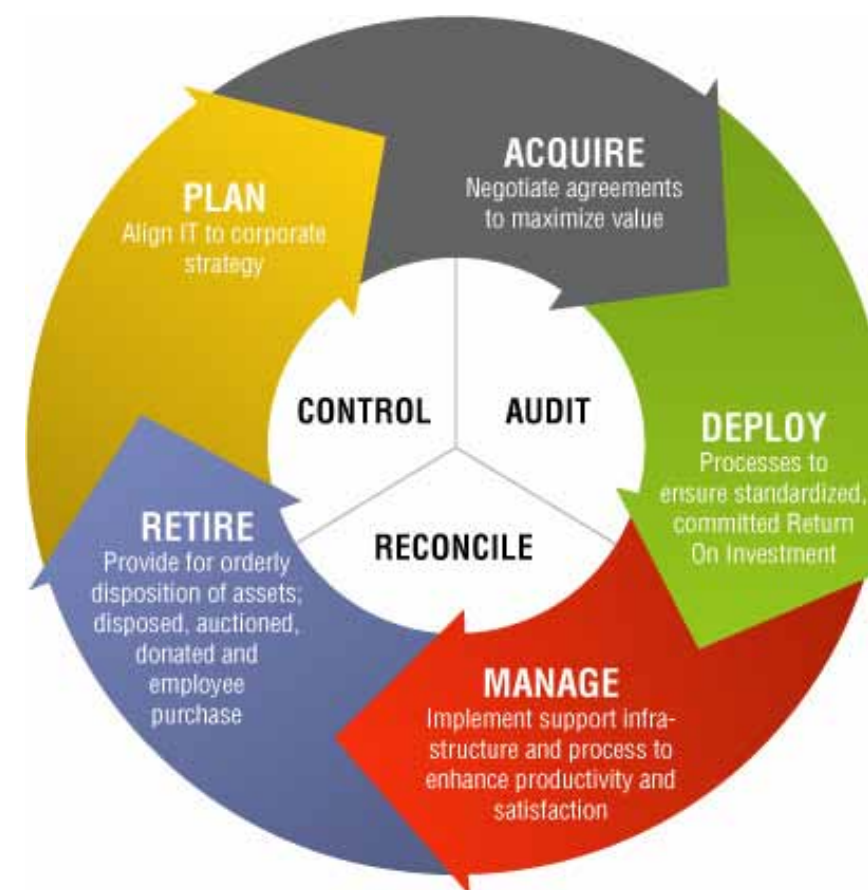
The Jelly Effect / Plavaj z morskimi psi in ostani živ / Pljusk pohval

49

Utrinki

I Ekipa BMCI

Software Asset Management ali kako lahko bolje izkoristimo obstoječo IT infrastrukturo v podjetju



Imate v podjetju veliko programske opreme, za katero sploh ne veste, da jo imate? Še huje, sploh veste, kaj vse imate in kaj bi lahko z obstoječega stanja naredili? Naj vam pomagam, Software Asset Management je v prakso usmerjena paradigma, ki vam na enostaven način analizira obstoječe stanje vaše programske opreme ter pokaže, kaj vse bi lahko z obstoječih virov naredili. Enostavno in učinkovito. Nemalokrat se v podjetju še vedno dogaja v podjetjih, da se IT infrastruktura kupuje "na zalogo" oziroma se kupuje brez predhodne analize stanja uporabniških potreb po IT infrastrukturi. Tako prihaja do neugodnega položaja, saj ni prepotrebne sledljivosti in kontrole v posameznih procesih pridobivanja, implementacije in izkoriščenosti programske opreme.

Software Asset Management (SAM) je novodobna podjetniška filozofija, ki pomaga kontrolirati in optimizirati stroške upravljanja programske opreme v vseh fazah njenega življenja. Ne gre le za zmanjševanje stroškov, temveč tudi za večjo učinkovitost, varnost in skladnost programske opreme.

Bistveno vprašanje, ki se zastavi pri tem je, kaj to v praksi sploh je in kako SAM model implementiramo v podjetje. Naj vam predstavim 8 razlogov, zakaj je koristno implementirati SAM model v vaše podjetniško okolje?

- 1. Finančna varnost:** SAM model temelji na večji stroškovni učinkovitosti, saj prinaša kontrolo v sedanje in prihodnje finančne transakcije na področju pridobivanja IT infrastrukture.
- 2. Količinski popusti** – boljše pogajalske zmožnosti: Pri vašem dobavitelju IT opreme si lahko izboljšate

pogajalske zmožnosti, saj veste, kaj želite imeti v prihodnosti in to zavezuje vašega dobavitelja, da vam zagotovi boljše cene.

- 3. Legalnost in licenčnost:** Implementacija SAM modela omogoča, da je vaša programska oprema legalna in licenčna, kar zmanjšuje možnost tveganja uporabe nelegalne programske opreme. Vaša podjetniška kredibilnost in ugled ostaneta na visokem nivoju v očeh vaših poslovnih partnerjev.
- 4. Povečanje zadovoljstva zaposlenih:** Kaj dobijo zaposleni z implementacijo SAM modela? Dobijo prava orodja za svoje delo, da le-to poteka nemoteno in učinkovito. Ne smemo pozabiti, da je posledično pripadnost podjetju večja;
- 5. Učinkovitejši delovni procesi:** Delovni procesi znotraj podjetja potekajo lažje in enostavneje. Povsem se lahko posvetite svoji temeljni dejavnosti, ne da bi

pri tem trčili energijo in čas za periferne dejavnosti v vašem podjetju.

6. **Boljša pozicija na trgu:** Priložnosti, ki nam jih ponuja trg, so bolj izkoriščene, saj je naša odzivnost in učinkovitost večja. Z manj energije dosežemo več.
7. **Zagotavljanje dolgoročnega poslovnega partnerskega odnosa:** V povezavi s Customer Relationship Management (CRM-jem) je SAM model lahko učinkovito sredstvo za ohranjanje dolgoročnih poslovnih odnosov, saj je potrebno vedeti, da je strošek pridobivanja nove poslovne stranke večji od stroška investicije v obstoječo stranko.
8. **Fleksibilnost za prihodnost:** SAM model vam jasno prikaže, katere potrebe po IT infrastrukturi se bodo v prihodnosti pojavile v vašem podjetju. Ni vse slabo, kar je staro! Bodite fleksibilni in upoštevajte uporabniške izkušnje zaposlenih, kajti one so najboljši pokazatelj, kaj vse boste v prihodnosti potrebovali za učinkovito in uspešno delo.

Pa si pogledajmo, kako je z implementacijo SAM modela v podjetniško prakso. SAM model implementiramo v podjetje v štirih fazah, in sicer: pregled obstoječega stanja, organizacija programske opreme, oblikovanje politik in procesov – akcija, vzdrževanje SAM modela.

Pregled obstoječega stanja: Vas zanima, kaj sploh imate znotraj podjetja? Poleg tega, ali se sploh zavedate, da so tržne razmere zelo zahtevne in da je zniževanje stroškov nujno potrebno. Najprej naredite inventuro programske opreme znotraj podjetja. V kolikor gre za manjše podjetje, le-to lahko naredimo fizično. Ko pa gre za večje sisteme, je smiselno uporabiti posebno programsko orodje, ki pregleda vse računalnike, ki so v mreži. Ta faza je ključna za identifikacijo nadaljnjih SAM aktivnosti.

Organizacija programske opreme: Ko naredimo inventuro programsko opreme, je smiselno vse popisane licence med seboj razvrstiti in urediti. Pri tem vam lahko pomaga tudi vaš zunanji partner, ki skrbi za IT infrastrukturo v vašem podjetju. Z organizacijo programske opreme v t.i. knjižnice zaključimo prvo in drugo fazo SAM aktivnosti, ki sta nujno potrebni za uspešnost nadaljnjih dveh.

Oblikovanje politik in procesov - akcija: To je ključna faza implementacije SAM modela v podjetje. Gre za izbor tehnologij, orodij ter ostalih resursov, ki so pomembne tudi za vse prihodnje aktivnosti na področju pridobivanja programske opreme. V kolikor nimamo IT dejavnosti znotraj lastnega podjetja, je outsourcing v tej fazi nujno potreben. V fazi oblikovanja politik in procesov se vzpostavijo tudi podjetniški standardi za SAM

model, ki so tesno povezani z organizacijskimi vrednotami in kulturo v podjetju.

Vzdrževanje SAM modela: V tej fazi gre za dolgoročno spremljanje, dopolnjevanje in vzdrževanje SAM modela. Kako to dosežemo? Permanentno je potrebno spremljati potek pridobivanja programske opreme preko inventur; t.i. knjižnice so le tako lahko stalno posodobljene. Najpomembnejši dejavnik vzdrževanja SAM modela pa je stalno izobraževanje vseh zaposlenih, ki so vključeni v izvajanje SAM modela. Zavedanje zaposlenih o pomembnosti SAM modela je ključnega pomena, saj je le tako model lahko popolnoma uspešen.

Različna SAM orodja, ki nam lahko učinkovito in hitro pregledajo obstoječo IT infrastrukturo, so na voljo tudi na spletnih straneh. Gre za enostavne tehnologije primerne za manjša organizacijska okolja z enostavno IT infrastrukturo, ki ne želijo prevelikih vhodnih stroškov. Za bolj poglobljeno analizo je potrebno poskusi pomoč pri zunanjih sodelavcih, ki so strokovno dovolj podkovani.

Te rešitve so praviloma kompleksnejše in dolgotrajnejše. Namen članka bo dosežen, če boste za začetek le začeli razmišljati o tem, kaj imate in kako bi lahko obstoječe stanje bolj izkoristili sebi v prid.

Poiskujete, ne bo vam žal!

BMC predavalnica vam nudi:

projektor,
flipchart tablo in liste,
U – postavitev sedežev (do 16 udeležencev),
enostavna postavitev 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.

NOVO! BMC PREDVALNICA

ODKRIJTE SVOJ POTENCIAL KREATIVNOSTI

Če Gutenberg ne bi sodeloval pri pridobivanju vina, ne bi nikoli iznašel tiska. Če Newtonu ne bi padlo na glavo jabolko, ne bi nikoli opisal, kako deluje gravitacijska sila. Če se Arhimed ne bi kopal, ne bi nikoli prvi zavpil "Eureka!" ...

Če se vam bodo ob branju tega članka porajala vprašanja glede tega, koliko dejansko sem kreativen/-a, sem dosegla svoje. In če bo tukaj še zanimanje za to, kako to spodbuditi, vam je ta članek pisan na kožo.

Če se vam bodo ob branju tega članka porajala vprašanja glede tega, koliko dejansko sem kreativen/-a, sem dosegla svoje. In če bo tukaj še zanimanje za to, kako to spodbuditi, vam je ta članek pisan na kožo.

Mogoče ste že slišali za znan izrek Thomasa Edisona, da je "genij en odstotek inspiracije" in 99 odstotkov Čperspiracije« (potenja, torej truda). Zgodovina velikih idej, pomembnih ustvarjalnih izdelkov in inovacij nam pripoveduje o posameznikih, ki so se že v preteklosti potrjevali in razmišljali ustvarjalno. Porajanje idej vleče družbo naprej in brez tega se svet ne bi razvijal kot se je do zdaj. Kreativnost je potrebna, da človeštvo ne stagnira.

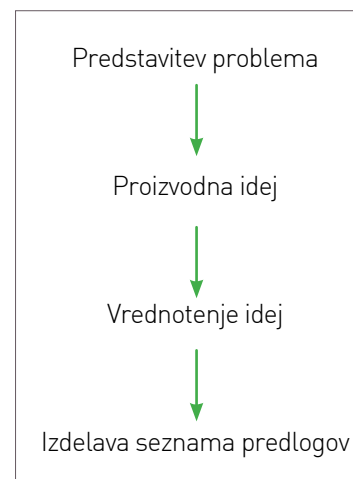
In kaj se skriva za to besedo? Toliko je govora o tem pojmu, lastnosti oziroma karkoli že pač je. Če listamo po številnih knjigah o kreativnosti, ne glede na to, če so jih napisali teoretiki, praktiki in psihologi, menedžerji ali umetniki, hitro ugotovimo, da zaenkrat ne obstaja točna definicija, ki bi nam pojasnila pojem v veličini, ki jo ima. A vendarle jo lahko označimo kot sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabne vrednosti.

Marsikateri kreativnost enačijo z inovativnostjo, kar pa ne drži. Namreč inovativnost je sposobnost pretvarjanja novih idej v (koristne) izdelke oziroma storitve. Zato je kreativnost nujen temelj sprememb, vendar sama po sebi ni dovolj, če ni inovativnih in podjetniških posameznikov, ki bi kreativni ideji vdihnili življenje in dušo. Kreativnost je podlaga za inovacije, inovacije pa so rezultat uporabljene kreativnosti. Kreativen posameznik je tisti, ki si izmišlja karkoli novega. Inovativen je tisti posameznik, ki ima voljo, znanje in sposobnost, da to, kar je izmišljeno, uporabi in uresniči.

Tehnike ustvarjalnega mišljenja:

In kako lahko svojo kreativnost spodbudimo? V nadaljevanju vam bomo pojasnili tehnike oziroma metode ustvarjalnega mišljenja, ki jih je mogoče uspešno uporabljati v sodobnem managementu, izobraževanju, življenju in delu. Z njihovo sistematično uporabo lahko vsakdo postane kreativnejši.

- **Imitacija:** "Škiljenje" prek drugega plota in iskanje ter uporaba novih ter uporabnih idej.
- **Personifikacija – "igranje vlog":** Predstavljamo si, da smo drug človek ali opravljamo drugo delo. Tako na predmete in pojave poskušamo gledati drugače.
- **Nedokončane zgodbe – razvoj scenarijev:** Vaje razvijanja različnih scenarijev oziroma dokončanje nedokončanih zgodb. Pri tem izhajamo iz trenutnega stanja in si poskušamo predstavljati čim več različnih poti, po katerih bi lahko dosegli želene okoliščine. Na primer, imamo začetek zgodbe, mi si pa izmislimo njen konec.
- **Svobodne asociacije:** Temelji na iskanju novih idej, ki nam pridejo na misel, če dopustimo, da naš duh svobodno tava in išče, oziroma kot pravi pregovor, da so naši možgani na dopustu. Za izhodišče uporabimo besedo, vonj, skico, občutek ali karkoli, kar je povezano s predmetom, o katerem razmišljamo.
- **Spominska pomagala:** Sprožilci asociacij so lahko enciklopedije, slovarji tujk, koledarji, telefonski imeniki, horoskopi ... S pomočjo le-teh iščemo neposredne rešitve ter predvsem spodbudo za reševanje problema.
- **Metafore – nenavadne povezave:** Nenavaden način povezovanja dveh stvari, ki sicer ne gresta skupaj.
- **Vhodno – izhodna metoda:** Poznamo začetno (vhod) in končno stanje (izhod). Generiramo proces, kako iz vхода narediti izhod z uporabo virov, ki so na voljo.
- **Izlet domišljije:** Špekulativno prepoznavanje problemov, ki jih v resnici (še) ni in poskus iskanja odgovora na klasično vprašanje: "Kaj bi bilo, če bi bilo...?" - spodbujanje bujne domišljije.
- **"Nevihta možganov" – (brainstorming):** Je ena izmed skupinskih metod, ki se najpogosteje uporablja. Je preprosta in praktična metoda s pomočjo katere se lahko rešujejo tako široki in nenatančno definirani problemi, kot tudi ozki in strokovni.



Preizkusite svojo kreativnost. V nadaljevanju vam ponujamo, test ki meri vaš potencial kreativnosti. Ali veste, kako sposobni ste se spopadati z izzivi pri delu? Za ogrevanje si vzemite minutko časa in odgovorite na naslednja tri vprašanja.

Večina ljudi je veliko bolj kreativnih kot sami mislijo! Ta test vam bo pomagal razkriti vaš potencial in tisto malenkost, ki vas mogoče

ovira, da bi postali še bolj inovativni in kreativni. Preberite naslednja vprašanja in označite odgovore, ki veljajo za vas. Na koncu v tabelo vpišite točke in jih seštejte.

TEST KREATIVNOSTI

1. Kdaj ste nazadnje imeli kakšno zares kreativno idejo?

Danes zjutraj
Včeraj
Prejšnji teden
Prejšnji mesec
Prejšnje leto

2. Kaj je bila ta ideja?

3. Kaj vas motivira, da ste kreativni?

A. OSEBNOST	Vedno	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli	Točke
1. Ne zaupam vase.						
2. Cenim kritiko.						
3. Strah me je biti drugačen od drugih.						
4. Starši so me spodbujali h kreativnosti.						
5. Ne maram negotovosti.						
6. Rad-a spoznavam nove ljudi in kraje.						
7. Potrebujem občutek urejenosti in reda.						
8. Verjamem, da se sanjarjenje izplača.						
9. Neprijetno se počutim med ljudmi, ki pokažejo svoja čustva.						
10. Uživam v igranju vlog.						
11. Največ doosežem, kadar sledim določenim postopkom.						
12. Zanesem se na svoje občutke.						
13. Želim biti zanesljiv.						
14. Rad-a sem s svobodomiselnimi ljudmi.						
15. Raje reagiram kot delujem proaktivno.						
16. Gledam naprej v prihodnost.						
					Skupaj A	

B. REŠEVANJE PROBLEMOV	Vedno	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli	Točke
1. Kadar naletim na problem, se takoj začnem odločati, kako ga bom rešil.						
2. Kadar se pojavi problem, sem objektivni in analitičen.						
3. Da se lahko odločim, potrebujem vsa dejstva.						
4. Lahko se zanesem na svojo intuicijo.						
5. Zanesem se na svoje pretekle izkušnje s podobnimi situacijami.						
6. Sovražim, če moram delati majhne stvari in se ukvarjati s podrobnostmi.						
7. Končano delo je skrivnost uspeha.						
8. Diagrami in statistika dajo popačeno sliko.						
9. Vsem težavnim situacijam se približam na enak način.						
10. Drugi me vidijo kot ustvarjalnega reševalca problemov.						
11. Pri določanju problemov imam težave.						
12. Za reševanje težavnih situacij uporabljam strokovne tehnike.						
13. Če naletim na težavno situacijo, postanem depresiven.						
14. Če se ostali ne odločijo, odločam jaz (če lahko).						
15. Preden se lotim česa novega, preberem navodila.						
16. Mislim, da je proces odločanja kreativen.						
					Skupaj B	

C. DELOVNO OKOLJE	Vedno	Pogosto	Včasih	Redko	Nikoli	Točke
1. Ljudje v moji organizaciji mislijo, da je njihov način najboljši.						
2. Kreativnost se v organizaciji pojmuje kot ključ za preživetje.						
3. Moj obseg vpliva je strogo definiran.						
4. Ideje, vredne pozornosti, so v organizaciji sprejete.						
5. Čas za kreativno mišljenje je v moji organizaciji omejen.						
6. Tekmovalnost med zaposlenimi je zdrava.						
7. Svojo organizacijo lahko opišem kot domačo in kot organizacijo, kjer sodelujemo.						
8. V organizaciji identificiramo težavne situacije.						
9. V moji organizaciji si "sanjač", če si kreativen.						
10. V moji organizaciji imajo ljudje svoj prostor za kreativnost.						
11. Postopki v organizaciji ubijajo ideje.						
12. Svobodno lahko govorim o svojih idejah, brez da bi mi jih kdo ukradel.						
13. Če bi predlagal nove rešitve, bi me ustavili.						
14. Dobre ideje so lahko prodane ne glede na rezultate.						
15. Nove ideje je treba zagovarjati in utemeljiti pisno.						
16. V moji organizaciji spodbujajo inovacije.						
					Skupaj C	

	Vse liho oštevilčene trditve (1, 3, 5 ...)	Vse sodo oštevilčene trditve (2, 4, 6 ...)
VEDNO		
POGOSTO		
VČASIH		
REDKO		
NIKOLI		

Analiza
Napišite število točk v spodnje okvirčke in preberite opis, ki ustreza vašemu številu točk.

Osebnost A =
16 – 37 Vaš potencial kreativnosti je bil zaradi vaših občutkov o sebi potlačen. Presenečeni boste, kako kreativni boste, ko boste ta potencial osvobodili, in ko si boste kreativnost dovolili.

38 – 59 Imate precej kreativnosti, ampak del vaše osebnosti vam preprečuje, da bi jo izrazili. Delati boste morali na tem, da jo boste Čosvobodili« in se vprašati "Kaj pa imam za izgubiti?". To vam bo pomagalo odstraniti in zmanjšati pregrade.

60 – 80 Vaša osebnost vnaprej določa, da ste kreativna oseba in da boste koristen vir v kreativnem procesu tudi za druge.

Reševanje problemov B =
16 – 37 Vaš način reševanja problemov se približa takšnemu, ki je opisan v knjigah in ne dovoljuje kreativnosti. Pozabite na nekatera pravila in postanite bolj odprti za nove ideje in metode.

38 – 59 Vaš način reševanja problemov je včasih preveč tog. Kot rezultat takšnega načina reševanja problemov se pojavljajo nekreativne odločitve, ki preveč temeljijo na preteklih rešitvah podobnih situacij. Poskusite to opustiti in odkrijte svoj potencial za kreativnost.

60 – 80 Za reševanje problemov imate odprto, kreativen pristop. Tudi drugim ponudite veliko. Vsako priložnost vzemite kot prednost, da okrog sebe ustvarite drzen duh.

Delovno okolje C =
16 – 37 Vaše delovno okolje vas ne spodbuja h kreativnemu mišljenju. Ozrite se k vašemu številu točk iz sklopov A in B. Če so vaše točke visoke, se zagotovo čutite frustrirane in razočarane. Kaj boste naredili glede tega?

38 – 59 Včasih je v svojem delovnem okolju težko biti kreativen. Če ste v sklopih A in B dosegli visoko število točk, potem uporabite nekaj svojega potenciala kreativnosti, da boste svoje delovno okolje spremenili.

60 – 80 Delate v idealnem okolju za kreativno osebo. Če imate pri sklopih A in B nizko število točk, potem bi morali razvijati svoj potencial kreativnosti, saj vas pri razvijanju novih idej ne bo nihče oviral.

Potencial kreativnosti A + B + C =
48 – 111 Do zdaj ste spoznali, da imamo vsi ogromen potencial, da smo kreativni, ampak samo, če mu damo priložnost, da se razvije. Preprečite, da bo vaša kreativnost potlačena. Osvobodite jo!

112 – 176 Imate dober potencial kreativnosti, ampak svojo kreativnost še vedno zavirate vi sami, vaš pristop reševanja problemov ali vaše delovno okolje. Spremenite lahko samo enega ali pa vse tri. Torej, kaj še čakate?

177 – 240 Zdi se, da ste zelo kreativna oseba z veliko potenciala. Nadaljujte z razvijanjem svojega talenta z iskanjem in uporabo novih poti - doma, pri vaših hobijih in seveda pri delu!

Literatura: John Townsend & Jacques Favier: The Creative Manager`s Pocketbook

Vemo, da je kreativnost dandanes še kako zelo pomembna glede na zasičen trg, na kateremu prisostvujemo. Saj veste: *“Pomanjkanje ustvarjalnosti danes pomeni vrhunec poslovanja neuspeha jutri.”* Zato, na dan s kreativno!

MOČ PREZENTACIJE – KO SE NAM ZATRESEJO KOLENA ...

Zavedajte se: rojenih govorcev ni. Poznamo le izkušene in neizkušene govorce. Resnica pa je, da nekateri v nastopanju uživajo, drugi pa se mu skušajo na vsak način izogniti.

V praksi se srečujemo z več simptomi, ki se pojavljajo pred, med in po javnem nastopu. Te simptome občutijo tudi ljudje, ki so izkušeni v nastopanju pred občinstvom, ljudje, ki so dobro pripravljeni in psihološko trdni.

Branko Žunec, mednarodni trener, ki ima v svoji 14-letni karieri za seboj že preko 2000 javnih nastopov pred manjšimi in večjimi skupinami, nam je zaupal, da je trema pred vsakim nastopom še vedno prisotna in se pojavi kot občutek negotovosti, povečane napetosti v telesu in energije, ki se pretaka po celem telesu. Gre za tistih 10 sekund pred nastopom. Vso to energijo, ki jo začuti, usmeri v svoj nastop in v prvih 30 sekund, na katere se prav vsakič posebej pripravi.

Zakaj se bojimo javnih nastopov?

V življenju se srečujemo s situacijami, ko moramo pokazati neko naučeno veščino ali znanje; to je lahko izpit, testiranje, razgovor za delovno mesto ali javni nastop. V vseh teh situacijah smo izpostavljeni drugim, ki bodo ocenjevali našo izvedbo. Vse te situacije imajo nekaj skupnega – to je, da smo povsem uspešni, dokler nas nihče ne gleda. Ko pa ljudje občutijo strah pred javnim nastopanjem, navadno reagirajo na isti način – z izogibanjem. Ko želimo ta strah zmanjšati, se moramo soočiti s situacijo, ne pa od nje bežati.

Branko Žunec celo pravi, da je trema zdrava in človeku daje jasno vedeti, da si želi uspešno nastopiti. Trema imajo tako začetniki kot tudi profesionalci, z veliko "kilometrino" v nastopanju. Najboljši način za zmanjšanje treme je temeljita priprava in dobra fizična pripravljenost oziroma počutje. Bolj kot ste se pripravili, manjša je trema, ki običajno izgine po prvih 30. sekundah uspešnega začetka nastopa.

Vsi ljudje, tudi tisti zelo izkušeni govorniki, imajo trema preden stopijo pred občinstvo. Prvi korak v borbi s tremo je razumevanje, da je trema normalen pojav in da nismo edini, ki jo občutimo.

PRIPRAVA

Dobra priprava in vaja zmanjšajo trema tudi za 75%. Dodatnih 15% lahko zmanjšate s pravilnim dihanjem, s pozitivnim mentalnim pristopom pa preostalih 10%.

Andrej Kunc svetuje, da pri vsakem nastopu bodite tisto, kar ste, ne oponašajte drugih, kajti vi ste unikat in to je vaša največja vrednost in prednost. Trema je nekaj, kar imamo vsi in ni nujno nekaj negativnega. Da pa trema limitiramo zgolj na tisto pozitivno, moramo vaditi, vaditi in še enkrat vaditi. V unikatu in vaji je torej vsa skrivnost.

Največjo trema imamo navadno prav takrat, kadar se nismo na nastop dobro pripravili. To je tudi za pričakovati, saj kadar nismo dobro pripravljeni govorimo nejasno, vrstni red razlage je pomešan, kaj pozabimo ali kakšen podatek narobe navedemo. Posebno težko nam bo, ko bomo morali odgovoriti na kakšno od vprašanj, ki nam ga zastavijo slušatelji. Zato – pripravite se. In ko že mislite, da ste dobro pripravljeni – pripravite se še malo bolj.

Recept za premagovanje treme je priprava, vaja in unikat.

VADITE

Najboljši način, da se spopadete s tremo, je vaja. V kolikor imate zares veliko trema, svoj nastop vadite vse dokler ga ne boste izvedli avtomatsko, brez razmišljanja – kot bi vklopili avtopilota. Če boste strenirani, boste nastop izvedli tudi, če vam možgani zablokirajo.

USMERITE SE NA KOMUNIKACIJO, NE NA IZVEDBO

Večina ljudi javni nastop smatra kot izvedbo ali predstavo, v kateri je njihova glavna naloga zadovoljiti publiko, polno ostrih kritikov, ki bodo ocenjevali jezik, kretnje, očesni kontakt in še ostale stvari, za katere sploh ne vedo, da se oce-

njujejo. Tisti, bolj izkušeni v javnem nastopanju, obravnavajo nastop kot komunikacijo s slušatelji. Verjamejo, da je to, kar imajo povedati za slušatelje zanimivo in pomembno, in da jih le ti ne bodo ocenjevali na tisoč in en način.

Vaš glavni cilj naj bo, da poslušalci razumejo informacije in stališča, ki jih predstavljate. Potem jim morate le še pojasniti najvažnejše točke razlage.

IMEJTE REALNA PRIČAKOVANJA

Cilj vašega nastopa ni, da ste popolni, temveč da poslušalcem nekaj pomembnega poveste. Ne govorimo zato, da bi nekaj dobili, temveč zato, da bi nekaj dali.

Ne pozabite: Ko so vas pozvali k besedi, ste si to očitno zaslužili. To je dokaz, da ljudje verjamejo, da jim imate kaj pametnega povedati.

Ne oklevajte! Izrabite vsako priložnost za nastopanje. Dejstvo je, da s kilometrino pridejo tudi metode in prijemi, s katerimi postanemo odlični v nastopu. Za konec pa še nasvet Branka Žunca – tri pravila, ki naj jih sledijo vsi, katerim nastopanje predstavlja pomemben del njihovega življenja – poslovnega ali zasebnega:

- zapišite si ključno sporočilo, ki ga želite prenesti občinstvu (kot jasen cilj – kaj želite povedati in kako želite, da občinstvo reagira na povedano – kaj je naslednji korak,

po nastopu),

- vedno se temeljito pripravite (rdeča nit, primeri, zgodbe in posebej prvih 30 sekund),
- (po)skrbite za dobro fizično kondicijo ali vsaj dobro počutje na dan nastopa (dovolj spanca, jutranje razgibanje, primerna prehrana).

Kako se spopasti z javnim nastopanjem in tremo, smo povprašali direktorja Univerzitetnega rehabilitacijskega Inštituta Soča, mag. Roberta Cuglja, ki mu položaj narekuje pogoste nastope pred sodelavci, širšo javnostjo in celo v medijih. Za e-revijo Management in Prodaja je povedal:

Ameriški filozof Ralph Waldo Emerson je zapisal "Strah porazi veliko več ljudi kot karkoli drugega na svetu". In to še kako drži. In tudi drži, da ima velika večina ljudi pred javnim nastopom večjo ali manjšo trema, ki pa se pri različnih ljudeh različno opazi. Sam sodim v skupino ljudi, ki pred javnim nastopom, navkljub mnogim izkušnjam, ki sem jih pridobil na področju javnega nastopanja tekom šestletnega vodenja inštituta, še vedno lovimo srce, da nam ne bi slučajno skočilo iz srca, dobimo potne in mrzle roke in komaj čakamo, da se vse skupaj zaključi. Da o visokem krvnem tlaku raje ne bi zgubljali besed.

Vendar pravijo, da je tudi javno nastopanje veščina, torej se javnega nastopanja da naučiti. In pravijo, da več kot nastopaš, bolj si suveren, pa čeprav še vedno s potnimi rokami in s hitrostjo bitja srca za v knjigo rekordov. Verjetno sem se, tudi zaradi vseh dogodivščin, ki so se mi dogodile v prvem mesecu vodenja inštituta odločil, da se moram javnemu nastopanju bistveno bolj posvetiti, da imam premalo znanj, da potrebujem tako teoretična, kakor tudi praktična, usposabljanja. In tega sem se tudi resno lotil z načrtnimi izobraževanji. Tako sem si privoščil trening nastopanja pred kamero. In ne boste verjeli, da sem trening izvajal ravno z novinarko, ki me je postavila na realna tla. Z različnimi izobraževanji, kot so retorika, priprava na javno nastopanje in tudi izobraževanja s področja bontona obnašanja, oblačenja itd., pa tudi s premišljenimi in dobro pripravljenimi govori, postajam iz leta v leto bolj suveren in mi javno nastopanje ni več breme, ampak dolžnost, ki jo moram opravljati zaradi funkcije, ki jo imam v inštitutu. Vsem, ki so na začetku poti javnega nastopanja predlagam, da si vzamejo nekaj časa za poslušanje tistih, ki imajo na tem področju izkušnje, preberite nekaj knjig s tega področja, postavite se pred ogledalo in samemu sebi predstavite javni nastop, če vas bodo pa domači želeli poslušati in vas tudi kritično oceniti pa še toliko boljše. Predvsem ne obupajte in se ne sekirajte če postanete nekoliko potni, če se vam malo zatrese glas in če vam srce daje ritem, ki ga normalno niste navajeni. Navsezadnje smo tudi poslušalci samo ljudje.

STRES NA DELOVNEM MESTU

Stres je del vsakdanjika, vsi ga kdaj pa kdaj doživimo, enkrat v blažji, drugič v malo manj blagi obliki. Žal, ne moremo se mu izogniti. Stres na delovnem mestu opredelimo kot škodljiv psihični ali čustven odziv, ki se pojavi, kadar ne moremo izpolniti zahtev svojega dela zaradi omejenih sposobnosti, virov ali potreb. Stres je nevaren predvsem zato, ker lahko vodi do izbruha (resnih) bolezni in poškodb.

Pogosto se zgodi, da kratkoročno preobremenjenost z nalogami ali nov izziv, ki od nas zahteva večji vložek energije in časa, opredelimo kot stres. Koncept stresa moramo znati ločiti od izzivov. Izziv nam daje psihično in fizično energijo ter nas motivira, da skušamo pridobiti nova znanja in da obvladujemo svoje delo. Kadar naletimo na določen izziv, se počutimo sproščeno in zadovoljno. Izziv je pomembna sestavina zdravega in produktivnega dela. Na izziv mislimo tudi, ko rečemo: "Malo stresa v življenju je dobro."

Vzroki za stres na delovnem mestu

Skoraj vsak se strinja, da je stres na delovnem mestu posledica odnosov med zaposlenimi in pogojev dela na delovnem mestu. Vendar se pogledi glede tega razlikujejo:

- Prvi pogled poudarja značilnosti zaposlenega. Kar je stresno za enega zaposlenega, ni nujno tudi za drugega. Strategije za preventivo pred stresom se osredotočajo na posameznega zaposlenega in iščejo načine, kako pomagati zaposlenim, da se spopadejo z določenimi delovnimi pogoji.
- Drugi pogled se osredotoča na delovne pogoje kot ključni izvor stresa. Čeprav ne smemo zanemariti individualnih razlik, znanstveni dokazi kažejo, da so določeni delovni pogoji stresni za večino ljudi. Kot primarna strategija za preventivo pred stresom, naj bo strategija preoblikovanja dela.

Izpostavljenost stresnim delovnim pogojem lahko ima neposreden vpliv na varnost zaposlenih in na zdravje. Individualni in drugi situacijski dejavniki lahko okrepijo ali oslabijo vpliv stresnih okoliščin na delovnem mestu. Primeri individualnih in situacijskih dejavnikov, ki pomagajo zmanjševati vpliv stresnih delovnih pogojev:

- uravnoteženost med delom in družino / osebnim življenjem,
- mreža prijateljev in sodelavcev, ki nas podpirajo,
- sproščen in pozitiven pogled na življenje.

Ali ste vedeli, da ...

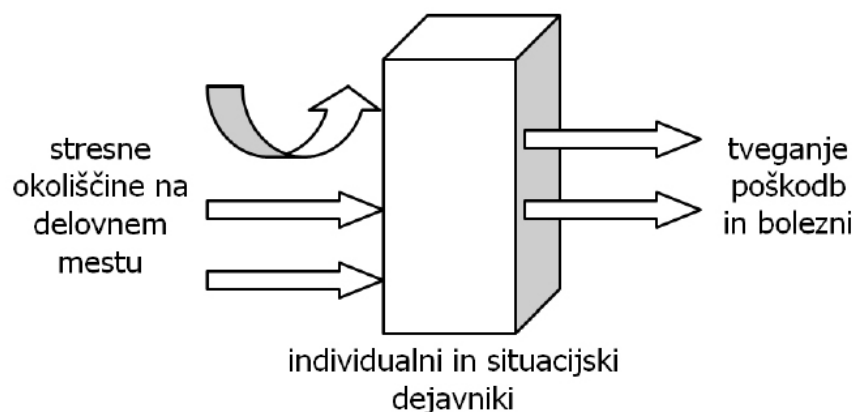
Četrtnina zaposlenih vidi svoje delo kot glavni dejavnik, ki povzroča stres v njihovem življenju. (Northwestern National Life)

Tri četrtine zaposlenih verjame, da je v današnjem času na delovnem mestu več stresnih situacij kot v preteklosti. (Princeton Survey Research Associates)

Problemi na delovnem mestu bolj vplivajo na zdravje, kot katerikoli drug dejavnik, ki povzroča stres v našem življenju (bolj kot finančni in družinski problemi). (St. Paul and Marine Insurance Co.)

Stres in zdravje

Ko se pojavi stres, se pošlje v možgane signal. Možgani se odzovejo tako, da pripravijo telo za obrambno akcijo. Živčni sistem se vzburi in hormoni izostrijo naše čute, pospešijo utrip in dihanje ter napetost mišic. Tak odziv je pomemben, ker nam pomaga, da se ubranimo pred različnimi situacijami. Kratkotrajen in občasen stres ne povzroča velikega tveganja za naše zdravje. Kadar pa ostanejo stresne situacije nerešene in je telo nenehno aktivirano, se poveča stopnja aktivnosti biološkega sistema. V takšnih primerih utrujenost in sposobnost telesa, da se ubrani in obnovi, resno ogrožata zdravje. Rezultat tega pa so tveganja za poškodbe in bolezni.



Okoliščine na delovnem mestu, ki lahko povzročajo stres:

nekateri naloge (težko delo, dolgotrajno delo, rutinske naloge, kjer zaposleni ne rabijo uporabljati svojega znanja in za katere ni potreben nadzor ...)

način vodenja (nesodelovanje z zaposlenimi pri odločanju, slaba komunikacija v organizaciji, pomanjkanje družini prijaznih politik ...)

medosebni odnosi (skromno socialno okolje in pomanjkanje podpore ter pomoči s strani sodelavcev in nadrejenih ...)

vloge na delovnem mestu (konfliktna in negotova pričakovanja na delovnem mestu, prevelika odgovornost ...)

skrbi, povezane s kariero (pomanjkanje priložnosti za napredovanje in rast, negotova služba, hitre spremembe, na katere zaposleni niso pripravljeni ...)

dejavniki okolja (neprijetni in nevarni fizični pogoji, kot so gneča, hrup, onesnažen zrak ...)

Slabo razpoloženje in motnje spanja, vzdražen želodec, glavobol, slabi odnos v družini in s prijatelji so problemi, ki so povezani s stresom. Te znake stresa je razmeroma lahko prepoznati in se razvijejo hitro. Učinki stresa na kronične bolezni so težje razpoznavni in traja dalj časa, da začnejo ogrožati zdravje. Nekateri delodajalci mislijo, da so stresni delovni pogoji za

Znaki stresa so:

glavobol, motnje spanja, težave pri koncentraciji, slabo razpoloženje, vzdražen želodec, nezadovoljstvo s službo, nizka morala, srčno-žilne bolezni, nepravilnosti v delovanju skeleta in mišic, psihične težave, poškodbe na delovnem mestu, samomor, rak, čir na želodcu, oslabljen imunski sistem ...

podjetje nujni, saj menijo, da mora podjetje izvajati pritisk na zaposlene, da le-ti ostanejo produktivni. Študije kažejo drugače. Stresni delovni pogoji povečajo stopnjo odsotnosti od dela v podjetju, povzročajo utrujenost, zaposleni želijo prenehati delati. Vse to ima na podjetje negativen vpliv. Zdrava organizacija je tista, kjer zaposleni niso bolni in poškodovani ter je delovna sila na trgu konkurenčna. Ena izmed raziskav je pokazala, da je visoka stopnja produktivnosti v organizaciji povezana z nizko stopnjo stresa.

Kaj lahko naredimo glede stresa?

Podjetje ima na voljo dva ukrepa:

Stresni menedžment

Podjetje lahko izvaja treninge stresnega menedžmenta in nudi pomoč zaposlenim tako, da izboljša sposobnost zaposlenih za spopadanje s težkimi situacijami. Programi stresnega menedžmenta osveščajo zaposlene o naravi in izvoru stresa, učinkih stresa na zdravje in jim posredujejo veščine, kako zmanjšati stres. Treningi stresnega menedžmenta naj bi hitro zmanjšali simptome stresa, kot so skrbi in nervoza, motnje spanja ...

Prednosti stresnega menedžmenta so, da je poceni in ga je lahko izvajati. Pomanjkljivost je, da ima kratkotrajen učinek na simptome stresa, pogosto pa tudi prezre pomembne vzroke, ki povzročajo stres, ker se osredotoča na posameznika in ne na okolje, v katerem se nahaja posameznik.

Organizacijske spremembe

Stres lahko zmanjšamo tudi s pomočjo svetovalca, ki priporoča, kako naj izboljšamo delovne pogoje. To je najbolj neposreden način za zmanjševanje stresa. Vključuje prepoznavanje stresnih področij dela ter oblikuje strategije za zmanjševanje in odstranjevanje dejavnikov, ki povzročajo stres. Prednost tega pristopa je, da se neposredno ukvarja z vzroki stresa na delovnem mestu. Pri menedžerjih ta pristop ni najbolj priljubljen, ker vključuje tudi spremembe v delovni rutini, urnikih ali spremembe v organizacijski kulturi.

Pri zmanjševanju stresa imajo prednosti organizacijske spremembe, saj se tako izboljšajo delovni pogoji. Pomembno je vedeti, da tudi največji napor za preprečevanje in zmanjševanje stresa ne odpravijo stresa pri vseh zaposlenih. Zaradi tega je za preprečevanje stresa na delovnem mestu najboljša kombinacija uvajanja organizacijskih sprememb in izvajanja programov stresnega menedžmenta.

Kako vpeljati organizacijske spremembe, da preprečimo stres?

- Zagotovite, da je vsak zaposleni na delovnem mestu, ki je v skladu z njegovimi sposobnostmi.
- Delo oblikujete tako, da ga osmislimo, spodbujamo zaposlene in jim dajemo priložnosti, da uporabijo svoje znanje in veščine.
- Jasno definirajte vloge in odgovornosti vsakega zaposlenega.
- Dajte zaposlenim priložnost, da sodelujejo pri odločanju in izvajanju svojih delovnih nalog.
- Izboljšajte komunikacijo. Zmanjšajte negotovost na področju razvoja kariere.
- Omogočite odnose med zaposlenimi.

Preprečevanje stresa na delovnem mestu

Za preprečevanje stresa ne obstaja univerzalni pristop ali program, ki bi definiral in natančno določal, kako se izogniti stresu. Oblika programa in ustrezne rešitve so odvisne od več dejavnikov – velikosti in kompleksnosti organizacije, razpoložljivih virov, in še posebej od vrste problema, ki je povzročil stres. Kljub temu, da ni mogoče podati univerzalnega nasveta za preprečevanje stresa na delovnem mestu, lahko podamo nekatere smernice. V vseh situacijah proces preprečevanja stresa vključuje tri korake: **prepoznavanje problema, ukrepanje in ovrednotenje**. Za proces preprečevanja stresa morajo biti organizacije ustrezno pripravljene:

- V organizaciji je treba vzpostaviti splošno zavest o stresu (kaj so vzroki, kolikšni so stroški, kakšen bo nadzor).
- V vseh fazah programa sta potrebna vključevanje in udeležba zaposlenih.
- Vzpostaviti je treba tehnične kapacitete za upravljanje programa (treninzi za zaposlene ali uporaba strokovnjaka).

1. korak: Prepoznavanje problema

Najboljša metoda, da ugotovimo obseg in izvor problema, ki povzroča stres, je odvisna od velikosti organizacije in razpoložljivih virov. Skupinske diskusije med menedžerji in zaposlenimi so lahko bogat vir informacij. V majhnih podjetjih je to vse, kar je potrebno za preprečevanje stresa. V večjih organizacijah lahko takšne diskusije pomagajo pri oblikovanju ankete, ki nato pomaga ugotoviti vzroke za stres pri večjem številu ljudi. Objektivne metode merjenja, kot so izostajanje od dela, boleznin in podobno lahko pomagajo oceniti prisotnost in obseg stresa. Podatke iz diskusij, anket in drugih virov je treba povzeti in analizirati, da se ugotovijo vzroki, ki povzročajo stres. Oblikovanje anket, analiza podatkov in ostali vidiki programa za preprečevanje stresa zahtevajo tudi pomoč strokovnjaka iz univerze ali svetovalnega podjetja.

- Izvedite skupinske diskusije z zaposlenimi.
- Oblikujte vprašalnik (anketo) za zaposlene.
- Merite, kako zaposleni zaznavajo delovne pogoje, stres, vidike zdravja in kakšno je njihovo zadovoljstvo.
- Zberite objektivne podatke.
- Analizirajte podatke, da boste prepoznali problem in vzroke, ki povzročajo stres.

2. korak: Oblikovanje in izvajanje ukrepov

Ko prepoznamo izvor stresa in razumemo obseg problema, je čas za oblikovanje in izvajanje ukrepov. V majhnih organizacijah neformalne diskusije pomagajo prepoznati problem in pripomorejo k oblikovanju idej za preprečevanje stresa. V večjih organizacijah so potrebni bolj formalni procesi. Pogosto je treba na podlagi prvega koraka razviti priporočila in se posve-

tovat z zunanjim strokovnjakom. Nekateri ukrepi morajo biti izvedeni hitro (npr. izboljšanje komunikacij, treninzi stresnega menedžmenta), nekateri pa za izvedbo zahtevajo več časa (npr. preoblikovanje proizvodnega procesa). Pred izvajanjem ukrepov je treba o načrtovanih ukrepih obvestiti zaposlene.

- Spremembe, ki jih imate namen vpeljati, naj se osredotočajo na vzroke, ki povzročajo stres.
- Pred uvedbo ukrepov predlagajte in naredite listo prednosti, iz katere bo razvidno, katere ukrepe boste izvedli na začetku, katere na koncu ...
- Posredujte ideje o načrtovanih ukrepih zaposlenim.
- Izvršite ukrepe.

3. korak: Ovrednotite ukrepe

Ovrednotenje je potrebno, da lahko določimo, kakšen učinek so imeli ukrepi, ki smo jih izvedli, in da lahko vpeljemo morebitne naknadne spremembe. Za ovrednotenje je treba postaviti časovni okvir. Ukrepi, ki vključujejo organizacijske spremembe, morajo biti nadzorovani kratko- in dolgoročno. Kratkoročno ovrednotenje naj bo izvedeno četrletno, da se vidi učinkovitost programa in da se vidi, če je potrebna kakšna sprememba. Številni ukrepi, ki imajo začetne učinke, se izkažejo za neučinkovite. Dolgoročna ovrednotenja so izvedena letno, treba pa je pogledati, če so ukrepi imeli učinke, ki smo jih hoteli doseči.

- Izvedite kratko- in dolgoročna ovrednotenja.
- Merite, kako zaposleni zaznavajo delovne pogoje, stres, vidike zdravja in kakšno je njihovo zadovoljstvo.
- Vključite objektivna merjenja.
- Izboljšajte strategijo ukrepov in se vrnite h koraku 1.

Za konec pa še nekaj zelo pomembnega:

Proces preprečevanja stresa se ne zaključi z ovrednotenjem ukrepov. Proces preprečevanja stresa mora biti kontinuiran proces, kjer se podatki iz tretjega koraka (ovrednotenje) uporabijo za izboljšanje ukrepov.

Vir: NIOSH - National Institute for Occupational Safety and Health, <http://www.cdc.gov/niosh/pdfs/stress.pdf>

Kaj "ČIV-kajo" vrabčki?



ČUSTVENO INTELIGENTNO VODENJE

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

Paket sestavlja:

- 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 (se ne dobi v prosti prodaji, samo kot priročnik za udeležence šole "Coachinga za menedžerje 1.0")	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"

Poletno branje naj bo lahkotno in poučno. Predstavljamo vam knjige, ki po našem mnenju spadajo med najboljšo poslovno literaturo. Knjige smo posamično v preteklosti že predstavili, sedaj pa smo jih združili na enem mestu. Tri vam predstavljamo danes, tri pa vam bodo predstavljene v naslednji številki.

ANDY BOUNDS: THE JELLY EFFECT

Knjiga The Jelly Effect v širšem smislu govori o komunikaciji. Avtor Andy Bounds je priznan strokovnjak s področja korporativne komunikacije in zelo plastično opisuje, kako izboljšati svoje rezultate. Knjiga ponuja uporabne nasvete, kako premagati konkurenco. Poudariti velja, da v njej najdete le malo teorije in veliko praktičnih primerov, kar daje slikovito podobo poslovnega sveta.

Ta knjiga bi morala biti Biblija za vse, ki se zavedajo, da živijo od strank! Nismo še našli knjige, ki bi znala koncepte poslovanja tako učinkovito predstaviti. Če je Kotler Meka za teorijo o marketingu, potem je Andy Bounds njegova nadgradnja, ki pojasni, kako teorijo pretvoriti v prakso. Resnično izjemna knjiga, ki je več svetlobnih let pred vsemi ostalimi. Če imate možnost prebrati eno samo knjigo o poslovanju podjetja, naj bo to The

HARVEY MACKAY: PLAVAJ Z MORSKIMI PSI IN OSTANI ŽIV

Za izzivalnim naslovom se skriva vsebina, ki omogoča prav prijetno branje za poletne dni. Ob prebiranju knjige boste hitro dobili obilico idej, kako izboljšati svoje rezultate. Knjiga ponuja uporabne nasvete, kako premagati konkurenco. Poudariti velja, da v njej najdete le malo teorije in veliko praktičnih primerov, kar daje slikovito podobo poslovnega sveta.

Knjiga je sestavljena iz sedmih poglavij, ki so strukturirana v skupno 69 lekcij in 19 modrosti. Vsaka lekcija vas bo popeljala v umetnost prodaje, pogajanj in menedžmenta. V knjigi boste našli zanimivo misel, ki pravi: "Vedeti kaj o svoji stranki je enako pomembno kot vedeti vse o svojem proizvodu." Če tega ne verjamete, se postavite v položaj, da ste stranka in razmislite o tem, kako bi želeli, da vas postrežejo. Izzivi z visokimi cilji zahtevajo vajo in vztrajnost. Knjiga je odlično vodilo za ravnanje v poslovnem svetu. Toplo vam jo priporočamo. Namenite ji nekaj časa in videli boste, da vam bo življenje v poslovnem svetu lažje in tudi morski psi bodo postali majhni mucki. Sicer pa vam želimo obilico lepih, toplih in sončnih poletnih dni ter odličen dopust.

KEN BLANCHARD: PLJUSK POHVAL

Imate občutek, da premalo pohvalite vaše zaposlene? Ali se mogoče vaši zaposleni pritožujejo, da jih premalo pohvalite? Ali verjamete v moč pohvale? Če do sedaj niste, vas bo ta knjiga prepričala, da lahko z zelo majhno investicijo časa in energije sprožite pravi val motivacije pri vaših sodelavcih. Knjiga ni namenjena samo vodjem, uporabna je za vse, ki delajo v timu ali skupaj z drugimi ljudmi. Pohvaliti nekoga za nekaj, kar je res dobro naredil, je majhna umetnost.

Knjiga ponuja dovolj praktičnih primerov, namigov in metod, ki jih boste enostavno prenesli v svoje delovno okolje. Od tega, kako pohvalite petletnega otroka, najstnika, sodelavca in drugih do tega, kako pohvaliti kita, da bo za vas naredil "salto" pred množico obiskovalcev. Skozi izkušnje trenerjev najbolj nevarnih kitov na svetu v vodnem parku v Orlando v Združenih državah Amerike boste spoznali prvine vodenja, ki jih potrebuje vsak vodja in vsak delavec v današnjem poslovnem okolju (tako v zasebnem, kot tudi javnem sektorju).

Če ste vodja, lahko upravičeno računate na dodatno motiviranost vaše ekipe. Če ste sodelavec v ekipi, lahko računate na boljše odnose z ostalimi člani ekipe in vašim vodjo. Če pa se šele pripravljate na kariero v poslu, pa se boste pripravili, da boste od začetka gradili dobre odnose z drugimi. V vsakem primeru vam garantiram, da vas bo knjiga sprostila in navdihnila, da boste prebrano želeli uporabiti v praksi. Veliko pohval vam želim – tako danih kot tudi prejetih.



Zagnanost za postavitve rekorda je velika!



Malo resnosti pa tudi ne škodi. Ali pač?



Bo zdržalo ali ne bo zdržalo?
Je zdržalo! Bravo mi!



5 strank.com - Do solz resno o odnosih s strankami ... Garantiramo!

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



Zala Kaube
zala.kaube@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 Špela Žunec

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

Fotografije www.dreamstime.com in arhiv ekpie BMCI

Lektoriranje Ekipa BMCI

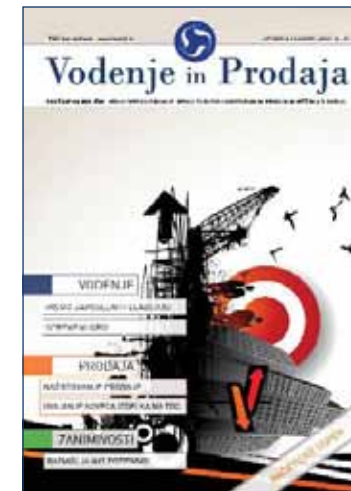
Oblikovanje Staša Stražišar
ISSN 1855-6604

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



NAROČILNICA

DA, revija me je prepričala, zato jo naročam. Elektronsko revijo z uporabnimi vsebinami, orodji in metodami s področja 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