



Vodenje in Prodaja

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

VODENJE

MOČ MREŽENJA (angl. NETWORKING)

ŽELITE VODITI, SLEDITI ALI SE POSLOVITI?

PRODAJA

POZITIVNA NARAVNANOST V PRODAJI

KAJ PRODAJA - CENA ALI PRODAJALEC

ZANIMIVOSTI

MINI EKO NASVETI

POVEZUJTE SE!



Branko Žunec
Trener & Coach,
lastnik BMC International

It's not "working" - it's "Networking"

Kaj mislite, kaj je skrivnost mnogih uspešnih poslovnežev? Čustvena inteligenca, pragmatično razmišljanje, odločno in odlično nastopanje, moč prepričevanja, spretnost v pogajanjih? Seveda, a to ni vse. Ko se bolj poglobimo v zgodbe uspešnih ljudi, vidimo, da so imeli v svojem življenju veliko ljudi in trenutkov, ki so bistveno zaznamovali njihovo pot do uspeha. Bili so v pravem trenutku na pravem mestu. Vem, da ste to že slišali. In vem, da se mnogi sprašujete, kdaj bo prišel vaš trenutek "biti ob pravem času na pravem mestu". A če vam izdam skrivnost - pogosto sploh ne veste, kdaj ste doživeli ta trenutek, saj ga prepoznate šele čez čas, ko sem vam stvari "poklopijo".

Ker samo sedeti v pisarni in čakati, da pridejo nove poslovne priložnosti potrkati na vaša vrata, v današnjih časih za uspešno delovanje podjetja ni dovolj, smo posvetili "rdečo nit" revije mreženju oz. networkingu. S prispevki v obeh rubrikah smo vam pripravili obilo praktičnih smernic in orodij, s katerimi boste bolje izčrpali "kapital" iz vaše mreže poznanstev. Poleg tega boste lahko mrežo še povečali in vanjo vključili osebe, za katere v tem trenutku še niti ne veste, kako bodo zaznamovali vašo prihodnost.

V vseh dosedanjih številkah ste prebirali članke o coachingu, vodenju sodelavcev, njihovem motiviranju in nagrajevanju. Vse to je tudi networking, a interni networking, ki govori o sklepanju zavezništva znotraj podjetja - z vašimi sodelavci in šefi. A v trenutnih turbulentnih gospodarskih razmerah, je bolj kot kadarkoli prej, pomembno povezovanje navzven ter pridobivanje zavezništva in pravih poslovnih partnerjev. Tudi podjetja so postala pri izbiri poslovnih partnerjev previdnejša, za sklepanje posla ni več dovolj le poznanstvo, če v ozadju ni profesionalno opravljeno delo. Mnoge poslovne vezi, ki so temeljile le na poznanstvih, so se sedaj skrhale. In tu je vaša priložnost! Z vašo navzočnostjo na dogodkih, poslovnih sestankih, srečanjih lahko dobite priložnost tudi pri do sedaj nedostopnih strankah ali dobaviteljih.

In prav v tem trenutku se vam lahko vsak nov koristen kontakt bogato obrestuje. Glede na vsa dogajanja se je pri ljudeh v poslovnem svetu okrepila potreba po varnosti. In če logično povežemo varnost z networkingom, pridemo do naslednjih zaključkov:

1. Ko se ljudje ne počutimo varne v trenutnih odnosih s svojimi dobavitelji, strankami ali drugimi deležniki, smo bolj dovzetni za nova poznanstva.
2. Ko smo bolj dovzetni za nova poznanstva, iščemo priložnosti, kje bi lahko spoznali nove ljudi.
3. Ko želimo spoznati nove ljudi, se posvetujemo s prijatelji in znanci oz. osebami, ki jim zaupamo. Ali pa enostavno izberemo določene dogodke, na katere smo povabljeni oz. spadajo v okvir našega posla.
4. Tako se nam lahko zgodi, da na dogodku spoznamo novo potencialno stranko, ki se je "naveličala" obstoječih dobaviteljev.
5. Lahko se nam zgodi, da bomo povabljeni na predstavitev, kjer imamo veliko boljše možnosti, kot smo jih imeli pred dvema letoma, ko smo se potegovali za posel.
6. Lahko se nam zgodi, da sami pokličemo potencialno stranko in se dogovorimo za sestanek, na katerem bomo dobili priložnost, ki je mogoče dolgo spet ne bo.

Moj nasvet za vse, ki živite od svojih strank: izkoristite vse vaše priložnosti. In če ne želite čakati, da vas same poiščejo, ustvarite priložnosti sami. Preglejte vaše obstoječe kontakte, vaš kapital obstoječih strank in se usmerite na tiste, s katerimi v preteklem letu dni niste imeli toliko kontaktov. Prav gotovo vam bodo hvaležni, ker ste se spomnili nanje. In še bolj vam bodo hvaležni, ko jim boste ponudili nekaj, kar jim lahko koristi - predvsem z vidika varnosti.

iz vsebine

VODENJE

Usmerjeno na sodelavce

- 05 | Albert je padel "v mrežo"
- 08 | Vodenje do "nazga" - 11.del
- 10 | Moč mreženja (angl. Networking)
- 14 | Zakaj zaposleni ne naredijo, kar se od njih pričakuje? - 2.del
- 16 | Denar je povsod okoli vas, samo pravo usmeritev potrebujete
- 18 | Želite voditi, slediti ali se posloviti?
- 22 | Zakaj je koristno ... pripraviti listo pričakovanj delovnega mesta?
- 23 | Akademija vedenja

PRODAJA

Usmerjena na stranke

- 25 | Pozitivna naravnost v prodaji
- 30 | Kaj prodaja - cena ali prodajalec
- 34 | Pogajanja v prodaji
- 36 | Prepoznamo priložnosti za NETWORKING
- 38 | Prodaja po avstrijsko
- 41 | Zakaj je koristno ... zahvaliti se strankam?

ZANIMIVOSTI

- 43 | Poslovni bonton - Kaj pravi bonton o poslovnih sestankih?
- 44 | Skrbimo za našo Zemljo - Mini EKO nasveti
- 45 | Le pol urce gibanja na dan, pomembno doprinese k zdravju in počutju
- 47 | Kratki nasveti za organiziranje delovnega okolja
- 48 | Za več branja
- 49 | Utrinki



05

ALBERT JE PADEL "V MREŽO"

I Branko Žunec

Albert se je odločil, da bo malce razširil svoj vpliv in poiskal stranke s pomočjo metode "networkinga", za katero je zvedel že pred leti, a se s tem ni kaj dosti ukvarjal.

08

VODENJE "DO NAZGA"! - 11. del

I Andrej Kunc

Danes sem se želel še bolj poglobiti v čudežno besedo pohvala, celo začel sem že s pisanjem, ko sem za ureditev misli naredil premor in si privoščil malce branja o evropskem košarkarskem prvenstvu.

10

MOČ MREŽENJA (angl. NETWORKING)

I Mateja Vodopivec

Mreženje je obvezen del poslovanja, tako za prodajalce, kot za podjetnike in menedžerje. Najboljši znanstveniki, inženirji ter kirurgi imajo letna srečanja, na katerih izmenjajo svoje zamisli, nove ideje, primere dobrih praks.

14

ZAKAJ ZAPOSLENI NE NAREDIJO, KAR SE OD NJIH PRIČAKUJE? - 2.del

I Branko Žunec

Danes bomo nadaljevali z naslednjim razlogom, ki je prav tako pomemben. Še posebej v današnjih časih je recesija pogost razlog, da se zaposleni potrudijo "samo toliko, kolikor je treba".

16

DENAR JE POVSOD OKOLI VAS, SAMO PRAVO USMERITEV POTREBUJETE

I mag. Damjan Struna, RR & CO. d.o.o. Knowledge Centre

Kriza je med nami in časi so taki, da veliko – drugače zelo razvojno mislečih – podjetnikov in poslovnežev v slabo voljo spravi že samo pomislek na nove investicije v opremo, ljudi ali v razvoj novih proizvodov/storitev.

18

ŽELITE VODITI, SLEDITI ALI SE POSLOVITI?

I Špela in Branko Žunec

V članku vas bomo sistematično vodili skozi korake, kaj bi moral dokument razvojna strategija obsegati. Spoznali bomo modele, jih razložili in vam dali nasvet, kako se lotiti določene analize.

22

ZAKAJ JE KORISTNO

I Ekipa BMCI

...Pripraviti listo pričakovanj delovnega mesta?

23

AKADEMIJA VEDENJA

I mag. Irena Deželak

Umetnost inteligentnega komuniciranja



NA^{KRATKO}

Predstavljajte si, da lahko z 12 minutami na dan v 1 letu kontaktirate skoraj 2000 ljudi! In kakšna je prednost tega za vaš posel? Velika!

ALBERT JE PADEL "V MREŽO"

Albert se je odločil, da bo malce razširil svoj vpliv in poiskal stranke s pomočjo metode "networkinga", za katero je zvedel že pred leti, a se s tem ni kaj dosti ukvarjal. Verjel je namreč, da se naključja dogajajo brez naše vednosti in da je seveda prav, da si v pravem trenutku na pravem mestu. Ne moreš pa vedno vedeti, kje in kdaj je to.

In tako se je čisto slučajno zgodilo, da je prejel povabilo na dogodek, ki ga je prirejalo združenje znanih poslovnežev v Ljubljani. Povabil ga je eden od njegovih poslovnih partnerjev, s katerim se je poznal že več let. Res, da nista veliko poslovno sodelovala, a občasno druženje in priložnostno izpeljan posel je ohranjal dober odnos med njima. Ne nazadnje sta odraščala skupaj v istem kraju in to tudi nekaj pomeni.

Albert je bil najprej navdušen, nato pa se je vendarle začel spraševati: "Pa je res smiselno in koristno, da se udeležim?" Vedel je, da je to dobra priložnost za spoznavanje novih ljudi in ponovno snidenje z nekaterimi obstoječimi poslovnimi partnerji. A po drugi strani se je malce bal "klientelizma" češ, oni se med seboj poznajo, jaz pa mogoče ne bom nikogar. Kaj, če se slučajno zgodi, da bom stal sam in se ne bom imel s kom pogovarjati. Kljub temu, da mu retorične sposobnosti niso bile tuje in se ni bal drugih ljudi, je to vendarle dogodek na visoki ravni in to ni kar tako.

Nekako je ves tisti teden pred dogodkom iskal dober izgovor, zakaj se ga ne bi udeležil. Kakšna poslovna obveznost ali pa družinska zadeva, ki je ne bi mogel prestaviti. Karkoli uporabljal. Poslovni partner bi že razumel, pa tudi na dogodku so pričakovali več kot 300 ljudi in prav gotovo ga ne bodo pogrešali med njimi. A se ni zgodilo nič takega, kar bi mu pomagalo, da bi se izognil dogodku. Še isti dan je imel sestanek v Ljubljani in tako odlično priložnost, da je združil prijetno s koristnim. Ob 17. uri je pogledal na vabilo in spodaj v drobnem tisku zagledal številko za dodatne informacije. Globoko je vdihnil in poklical na številko. Oglasila se je prijazna dama, ki je bila vesela klica in tudi njegovega obiska. Ko mu je na kratko povedala, kaj vse se pripravlja in koliko ljudi je že potrdilo udeležbo, se je odločil, da se bo vseeno udeležil. Pravzaprav je klical, da bi se nekako

izgovoril, a dejstvo, da se tak dogodek zgodi le enkrat na leto, je bilo dovolj, da se je "vdal".

Dogodek se je začel ob 20. uri in zbiranje udeležencev je bilo do 21. ure. Bilo je lepega poletnega večera, s prijetno temperaturo in tudi celoten ambient dogodka je bil navdušujoč. Urejeno parkirišče, rdeča preproga in prijazen sprejem gostitelja so nakazovali, da je bila Albertova odločitev pravilna. Ko je naredil nekaj korakov v prostor dogodka, je že srečal znani obraz. Bila je gospa, s katero sta se že srečala ob nekaj priložnostih in izmenjala par besed. Tudi tokrat je bilo tako. Gospa je bila v bistvu njegov posredni konkurent, a kljub temu sta se medsebojno spoštovala. Po kratkem pogovoru je Alberta nekdo potrepal po rami. Ko se je obrnil, je videl dobro znani obraz - bil je Gregor, poslovni partner, s katerim sta uspešno sodelovala že dobra tri leta. Pogovor je hitro stekel in Albert niti ni opazil, da je ura že krepko čez 21. Med tem se je že začel program in živa glasba v ozadju je napolnila ves prostor, ki se je trl ljudi. Kljub temu, da je bil prostor poln, si se lahko nemoteno gibal in srečeval znane in manj znane ljudi. Alberta je Gregor predstavil še nekaj ljudem, spet ti so ga peljali do drugih in kar naenkrat je Albert opazil, da ni imel niti minutke zase, da bi lahko pogledal, kdo vse je prisoten in koga od udeleženih gostov še pozna. Kar je ugotovil okrog 23. ure je, da je bil že prijetno utrujen, spoznal je več kot 10 novih obrazov in imen za njimi ter se dogovoril za nekaj telefonskih sestankov v naslednjih dveh tednih.

Naslednji dan je bil poln administrativnih nalog, saj je Albert vse kontakte, ki jih je pridobil na dogodku, vnesel v svojo bazo kontaktov. Prav tako je izpolnil koledar z vsemi dogovori, ki jih je naredil pretekli večer in s svojo poslovno asistentko dogovoril, da vsem pošlje zahvalo za srečanje na dogodku. Idejo o

zahvali je dobil v eni od knjigi o networkingu. Tam je namreč pisalo, da naj vsaki osebi, s katero se na novo spozna, pošlje zahvalni e-mail in doda še podatke o sebi. Ob tem se je Albert spomnil še na eno pravilo in sicer "moč treh". Pravilo pravi, da naj bi vsak dan poslal eni svoji obstoječi stranki, eni potencialni stranki in enemu prijatelju nekaj, kar bi mu lahko koristilo pri njenem oziroma njegovem življenju - bodisi poslovnem ali zasebnem. Pri tem imamo v mislih zanimivo informacijo, primer, članek, anekdoto, zgodbo, dogodek in podobno. Samo predstavljajte si, da lahko v enem mesecu na tak način kontaktirate kar 66 oseb (če računamo na 22 delovnih dni) in v enem letu 660 oseb (računamo na 10 mesecev na leto). Predstavljajte si, da pozna vsaka od teh oseb vsaj še 2 osebi, ki jima je zanimiv vaš posel - to je skupaj skoraj 2000 ljudi!!! In ne vzame nam več, kot 12 minut na dan.

Kljub temu, da je imel Albert začetni odpor do dogodka, je bil na koncu vendarle zelo vesel, da se ga je udeležil. Poleg vseh novih kontaktov in spoznanih oseb je bil rezultat tudi ena nova večja pogodba v roku meseca dni. Trenutna situacija v poslovnem okolju ni ravno najbolj prijazna. Albert je sprejel vrsto ukrepov in uvedel mnoge izboljšave v poslovanje, pa vendar je bila ta nova pogodba ključna za uspešen zaključek poslovnega leta.

Skratka, Albertov nasvet vsem, ki vas ne mika, da bi se preveč družili z drugimi in se bojite, da bi z mreženjem samo zapravljali čas: "Mreženje se splača. Samo dobro se pripravite in ostanite takšni, kot ste. Pa držite se vseh obljub, ki jih daste."

Kot povzetek Albertovega mreženja vam ponujam preverjalno listino, s katero boste v prihodnje vedno bolje pripravljeni na dogodek in boste imeli več od njega. Seveda lahko to preverjalno listino tudi poljubno dopolnite:

1. Preverite, ali imate pripravljeno:

- vizitke/število kosov,
- mobilni telefon/stanje baterije,
- vabilo na dogodek,
- vozilo, s katerim se boste pripeljali oz.
- osebo, ki vas bo pripeljala,
- oblačila, da boste usklajeni / ali da boste izstopali,
- nagovor, ko vas bo nekdo vprašal "s čim se pa vi ukvarjate?" (pripravite si nekaj zanimivega - glejte dodatek*),
- osebna urejenost (urejenost obraza, pričeske, telesne vonjave, parfum ...).

2. Pripravite si še informacije:

- kdo je gostitelj,
- kdo so ključne povabljene osebe (ali jih poznate, da boste lahko izkoristili priložnost in se jim predstavili),
- kdo od vaših poznanih partnerjev bo prisoten,
- kdaj se dogodek začne in kdaj je predvideni zaključek,
- potek dogodka (da se ne boste začeli "basati s hrano", ko bo slavnostni govor)

- lokacija in možnost parkiranja ob tej lokaciji,
- kako je potekal tak dogodek v preteklosti (če se redno ponavlja),
- koliko novih ljudi želite spoznati (osredotočite se na konkretno številko - npr. vsaj 5; in ne bodite preveč skromni - npr. 1 ali 2).

3. Po dogodku pa priporočamo, da:

- si uredite vse podatke, ki ste jih sprejeli,
- pošljete zahvalni e-mail vsem, ki ste jih kontaktirali oz. spoznali,
- vnesete v koledar vse dogovore, koga boste kdaj kontaktirali,
- pokličete in obiščete vse, s katerimi ste se dogovorili,
- ocenite dodano vrednost dogodka po 30-ih dneh (preverite, koliko ste res pridobili z udeležbo na dogodku), da se spomnite, če imate mogoče še kaj, kar morate narediti,
- pridno zbirajte vse informacije, ki bi lahko koristili vašim strankam,
- se zanimate za naslednje dogodke, ki bi vam lahko koristili pri razvoju vašega posla.

Poleg udeležbe na dogodku obstaja še cel vrsta orodij, s katerim si boste ustvarili bogato mrežo kontaktov in poznanstev. Več o njih lahko preberete v različnih knjigah. Eno od njih smo predstavili tudi v rubriki "Za več branja".

DODATEK *:

Primer, kako lahko pritegnete pozornost, ko vas vprašajo: "S čim se pa vi ukvarjate?" na primeru podjetja za izvajanje izobraževanja na temo vodstvenih veščin:

a. "dobro"

Izvajamo izobraževalne treninge za menedžerje

kar pomeni

Da okrepimo veščine in samozavest vodij za boljše vodenje

kar pomeni

Da bodo vodje bolj izkoriščali potencialne svojih sodelavcev v vseh situacijah

kar pomeni

Da bodo sodelavci bolj zadovoljni, uspešno in učinkovito delali

kar pomeni

Da se vam vsak evro v zaposlene bolj obrestuje.

b. "bolje"

Da se vam vsak evro v zaposlene bolj obrestuje.

zato, ker

Sodelavci bolj zadovoljni, uspešno in učinkovito delajo

zato, ker

Vodje bolj izkoriščajo potencialne svojih sodelavcev v vseh situacijah

zato, ker

Imajo okrepljene veščine in samozavest za boljše vodenje

zato, ker

So se udeležili naših treningov za menedžerje

Nagradno vprašanje:

S čim se ukvarja Albert oziroma njegovo podjetje?

Nagrada za pravi odgovor = priročnik "Leadership ob jutranji kavi".



NOVO!!!

MINI TRENINGI® ZA VAŠO EKIPO

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

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

Za prodajne svetovalce:

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

Za vodje:

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

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

11. del

Vodenje do "NAZGA"!

Dobro jutro Slovenija!

V zadnjem vodenju do nazga sem razmišljal, kaj za vraga nam je, da ne znamo ali celo nočemo pohvaliti ljudi okoli sebe. Danes sem se želel še bolj poglobiti v čudežno besedo pohvala, celo začel sem že s pisanjem, ko sem za ureditev misli naredil premor in si privoščil malce branja o evropskem košarkarskem prvenstvu.

Vroke so mi prišle Sportske Novosti in intervju s hrvaškim igralcem Davorjem Kusom po izgubljeni tekmi z Rusijo. Intervju je seveda tipično športni z vprašanji o razlogih slabe igre ekipe, pa drugi strani pa lahko iz odgovorov prepoznamo, zakaj tudi v službi nekatere ekipe ves čas zgubljajo.

Sam na treningih graditve timov (teambuildingih) velikokrat uporabljam športne primere, pa čeprav marsikdo oporeka tem primerjavam, češ da je poslovni svet nepriemerljiv in tudi krutejši. Da primerjave niso sto odstotno prenosljive se strinjam, o krutosti enega in drugega sveta pa bi lahko razpravljali. Dejstvo je, da v svetu športa odgovarjajo za svoj rezultat in da je vse skupaj bolj pregledno. Pa ni moj namen pisati, kdo ima v čem prav, rad bi vam skozi razmišljanje vrhunškega športnika prikazal neke rešitve za učinkovito timsko delo v službi.

Seveda moji citati iz časopisa ne bodo popolnoma avtentični, saj sem jih prevedel v slovenščino, hkrati pa vam seveda ne bom analiziral tistih stvari, ki nimajo povezave s timskim delom.

Kje je razlog rezultatskega neuspeha?

Vzrok je, da se premalo žrtvujemo eden za drugega. Ne pomagamo drug drugemu. Vedno se oziramo okoli in iščemo krivca v nekom drugem. Ni individualne odgovornosti in to je največji problem.

Dejstvo je, da je smisel timskega dela v postavitvi in zavezi skupnemu cilju in da s sodelovanjem članov ekipe pridobimo tisto kvaliteto več za uresničitev te zaveze. Res je, da ves čas poudarjamo ekipo kot celoto in v komunikaciji uporabljamo besedico MI, ne JAZ. Pozablja pa se, da je ekipa sestavljena iz posameznikov, kateri ima vsak svojo vlogo v tej zgodbi. Če se pošalim je bil to največji problem bivše skupne države. Imeli smo skupni cilj, hkrati pa tudi skupinsko odgovornost. Nekako napol izvedbo. Prava ekipa, tudi v službi, mora imeti skupni cilj, se mu zavezati, hkrati pa mora imeti vsak v timu svojo vlogo, za katero tudi odgovarja.

To ni ekipa, ki smo je gledali v prejšnjem obdobju?

Res je, od takrat imamo celo boljše igralce. Res ni logično, da ob boljših igralcih danes funkcioniramo slabše. Rešitev je, da se postavimo v vlogo ekipe in začnemo razumeti, kako smo odvisni drug od drugega.

Tako kot v športu, tudi v poslovnem svetu izjemni posamezniki še niso porok za uspeh. Seveda to ni slaba situacija, ravno nasprotno, vendar le pod pogojem, da so se posamezniki sposobni podrediti ekipi v smeri uresnitve skupnega cilja. Razvpita timska formula $1+1+1=5$ seveda ne temelji na situacijah, ko izjemni individualisti vsak za sebe vlečejo v svojo smer. Temelji na združevanju kvalitete posameznikov za doseganje skupnih zmag.

Ali že izgubljate samozavest in zaupanje v svojo moč?

Seveda nam ni lahko igrati v tem trenutku, saj ne izgledamo, niti ne igramo kot smo prvotno pričakovali sami od

NA KRATKO

Najpomembnejša naloga vsake ekipe je, da sprejema odgovornost za svoja dejanja. Le ekipe, ki so sposobne sprejeti odgovornost tudi za poraze, bodo ponovno zmagovali.

Mislim, da smo vsi skupaj preveč zaprti vase, kar v nobenem primeru ni dobro. Mogoče bi se morali iskreno pogovoriti. Lahko je pametovati na sestankih in se spodbujati, to lahko počne vsak. Težje pa je priti do tega, da vsak na parketu pokaže, zakaj je tu, kaj lahko da ekipi, koliko se je pripravljen žrtvovati. Tega nobeden sestanek ne more spremeniti, to je potrebno storiti na tekmi.

V tem odgovoru je Davor pravzaprav povedal tisto resnico o timskem delu, ki se jo velikokrat izogibamo v službah. V izogib konfliktu vzdržujemo navidezni mir, ki duši ustvarjalnost in nam preprečuje rezultat. To situacijo najlepše opišem kot ribnik s krapi, v katerem seveda vlada prelep mir, vsi se imajo radi, krapi so vedno bolj zaobljeni, voda v ribniku pa vedno bolj kalna. V ribniku manjka ščuka, ki zbistri vodo, v timu pa odkrit pogovor, tudi za ceno konflikta. Sicer pa, kaj je narobe s konfliktom? Nenazadnje je konflikt gibalo razvoja. Govorim o konfliktu, ki prinese novo, boljšo rešitev, ne o konfliktu zaradi konflikta.

Imate povratno informacijo o razočaranju nad vašimi nastopi?

Nam je seveda najtežje in kolikor smo sami odgovorni za trenutno situacijo, imamo tudi sami največjo priložnost, da vse to spremenimo v svojo korist. Da začnemo igrati bolje, si zaslužimo spoštovanje ljudi, da bodo lahko ponosni na svojo reprezentanco.

Če ekipa v službi zna v trenutkih porazov sprejeti odgovornost za poraz, dobi tudi priložnost, da ponovno zmaguje. Če pa po tradiciji iščemo vsemogoče izgovore, če so za naš neuspeh vedno krivi drugi, žal te priložnosti ne bomo dobili nikoli.

Nikoli, nikoli ne smemo dati glavo med dlani in razmišljati o krivicah, ki se nam dogajajo in o zvezdah, ki nam niso naklonjene.

sebe. Vendar pa ne smemo jokati nad svojo usodo. Moramo najti izhod iz te situacije.

Najslabše, kar se lahko dogodi poslovni ekipi, je stanje depresije. To danes v času krize še toliko bolj pride do izraza. Nikoli, nikoli ne smemo dati glavo med dlani in razmišljati o krivicah, ki se nam dogajajo in o zvezdah, ki nam niso naklonjene. Vedno iščemo rešitve in takšen pristop vedno pripelje do tega, da jih tudi najdemo.

Kakšno je vzdušje v garderobi. Je še kaj pozitivne energije? Ali ste se vsaj pošteno skregali, ali skupaj tarnate nad usodo?

Se bo ekipa uvrstila v četrtfinale?

Še naprej sem prepričan, da nam bo uspelo.

Predvsem pa, spoštovani moji, je ključ do zmage vera v uspeh, pozitivno razmišljanje, razmišljanje, da ste sposobni premagati kogarkoli!

Naslednjič pa obljubim, da se ponovno vrnem k vodenju in fenomenu pohvale. Uživate v timskih zmagah.

Moč mreženja (angl. Networking)

Mreženje je obvezen del poslovanja tako za prodajalce kot za podjetnike in menedžerje. Najboljši znanstveniki, inženirji ter kirurgi imajo letna srečanja, na katerih izmenjajo svoje zamisli, nove ideje, primere dobrih praks. Velike trgovske atrakcije privabijo prodajalce in kupce iz vsega sveta, pomislimo na priložnosti mreženja na sejmihi. V poslovnem svetu je mreženje izjemno cenjeno in ima veliko moč predvsem skozi odpiranje in iskanje novih priložnosti, spoznavanje novih ljudi, potencialnih poslovnih partnerjem ter ponuja hkrati sproščeno druženje.

Odločili smo se, da več pozornosti posvetimo moči mreženja. V poslovnem svetu imamo veliko priložnosti za mreženje, ki jih moramo znati izkoristiti. Zato smo se v tokratni številki revije na eni strani osredotočili na odkrivanje priložnosti za mreženje (več v rubriki Prodaja), na drugi strani pa se posvetili veščinam mreženja oziroma nasvetom, kako blesteti na dogodku.

Na mreženje lahko gledamo tudi kot prvi korak graditve dolgoročnega odnosa s poslovnimi partnerji in strankami. Nekateri ljudje, za katere pravimo, da so izjemni v mreženju, so mreženje sprejeli kot del vsakdana, kot način življenja. Gradnja odnosa, ki ga potrebujete za uspešno sodelovanje je bolj enostavno kot si mislite.

Priznana strokovnjakinja za networking, Andrea R. Nierenberg, pravi, da proces mreženja sestavlja

5 enostavnih korakov:

1. **Srečujte ljudi** (izkoristiti priložnosti, da srečamo nove ljudi in se ponovno vidimo z osebami, ki smo jih že spoznali)
2. **Poslušajte in se učite** (vsak rad govori o sebi – ko ljudi poslušate, boste spoznali, kdo so, kaj je pomembno

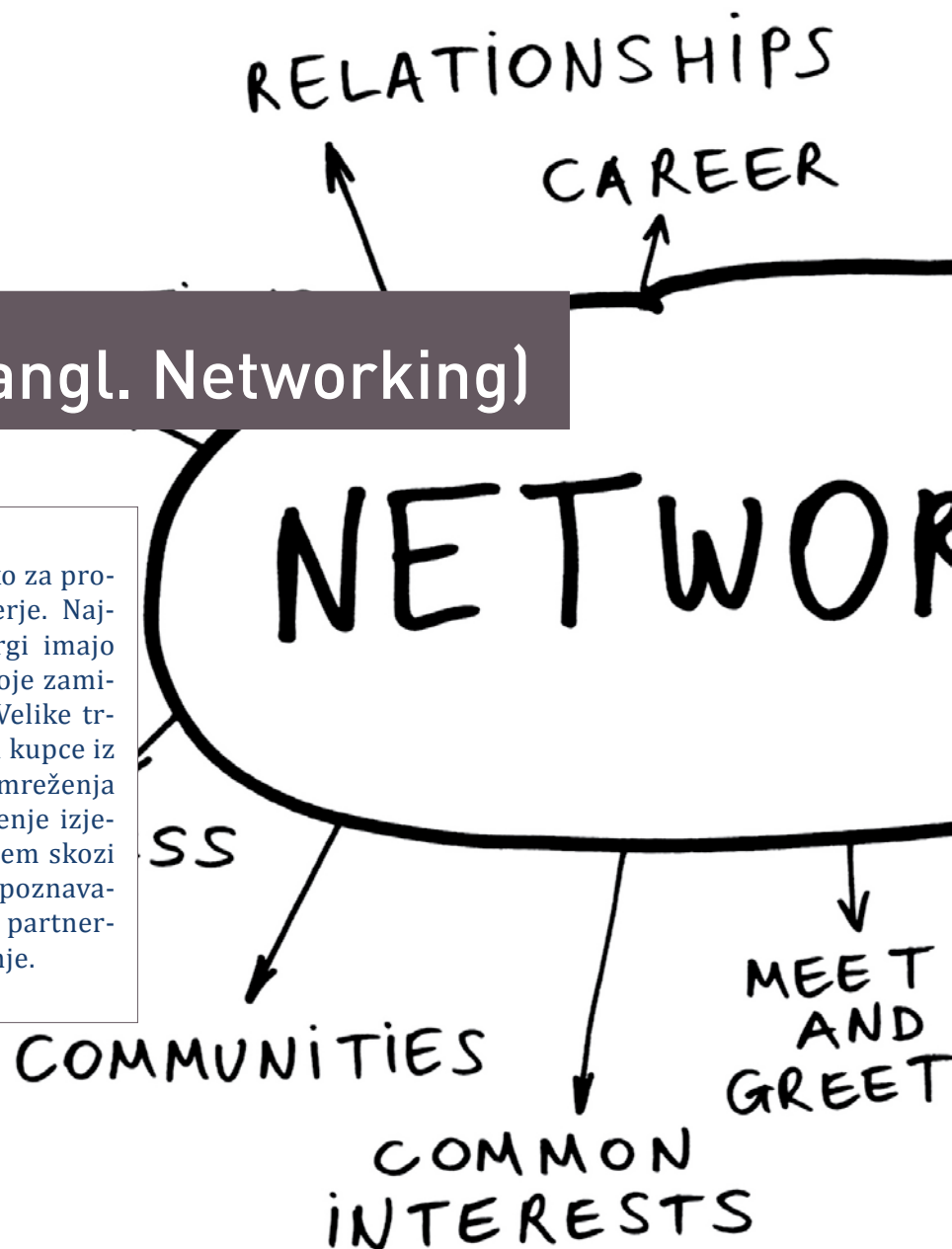
za njih, kako jim lahko pomagate in kako lahko oni pomagajo vam)

3. **Povezujte ljudi** (pomagajte ljudem sklepati kontakte med seboj, ko veste, da jim bo to koristilo)
4. **Naslednji koraki** (ko nekaj obljubite, obljubo tudi izpolnite pravočasno)
5. **Ostanite v kontaktu** (najdite način, kako z osebo ostati v kontaktu in nadaljujte z gradnjo na dolgoročnem odnosu)

Mreženje = življenjske in socialne spretnosti + prodajne veščine

Katera so osnovna načela mreženja, ki jih je vredno upoštevati, in koristi mreženja:

- Biti viden s strani tistih, ki so pomembni (v naših očeh)
- Pridobiti kontakte, ki ponujajo priložnosti za razvoj posla





NA^{KRATKO}

Več ljudi poznaš, več veljaš! S spoznavanjem novih ljudi si boste pridobili nove priložnosti za: razvoj posla, tkanje pristnejših stikov s poslovnimi partnerji in razvoj osebne kariere.

Ključno vprašanje je torej, kaj potrebujete, da postanete uspešni pri mreženju?

Dobro 30 sekundno udarno predstavitev, ki pritegne in postavlja vprašanja, ki nekaj obetajo. Vse to vas pripelje na naslednjo stopnjo v ciklu prodaje, če za to obstaja interes.

Vašo pripravljenost, da temu posvetite čas, ki je potreben, da ste v tem uspešni.

Plan, kje in kdaj.

- Omogočiti večjo prodajo
- Delati na svojem ugledu (biti poznan kot dosledna oseba)
- Graditi na razmerjih s strankami, strateškimi partnerji ali pa enostavno z zanimivimi ljudmi
- Narediti napredek v svoji karieri (ali samo najti sanjsko delo)

Kako postati uspešen pri mreženju?

Ko zaznate priložnost za mreženje (več o tem, kje najti priložnosti za mreženje si preberite v rubriki prodaja), sledi naslednji korak: temeljita priprava na dogodek. Za vas smo pripravili nekaj nasvetov, kako se pripraviti na networking dogodek, kaj vzeti s seboj, kaj pripraviti in kako izkoristiti celoten dogodek.

PRED DOGODKOM

Preden se udeležite pomembnega dogodka, morate poskrbeti za:

- seznam ljudi, ki jih želite spoznati,
- seznam ciljev, ki jih želite doseči,
- vizitke,
- pisalo in
- značko z vašim imenom in nazivom.

PREPROSTO PRAVILO: Pridružite se samo individualnim osebam ter skupinam, za katere veste, da vas bodo z veseljem sprejele v svoj krog (t.i. odprte skupine).

MED DOGODKOM

Samo dogajanje med dogodkom je bistvenega pomena. Od tega je odvisen vaš uspeh ter najdba novih poslovnih partnerjev. Vedeti morate:

Kdo bo vaš sogovornik?

Ne ustrašite se kopice neznanih obrazov in odmeva vprašanja v vaši glavi: "Kje naj začnem?" Vedeti morate, da se tudi oni počutijo tako kot vi. Zaradi tega se je pametno pozanimati o določenih osebah že prej in tako ostati sproščen.

Kaj se boste z njimi pogovarjali?

Pogovor mora vsebovati naslednje korake:

1. Vključite se v pogovor

Pri individualnem pogovoru začnite z: "Zdravo, jaz sem Petra." S takšnim pristopom ustvarite prijetno vzdušje in pogovor brez problema steče po pravi poti. Ko pa pristopite k skupini, najprej vljudno vprašajte za dovoljenje in uporabite stavke: "Bi vas motilo, če bi se pridružila?", "Bi vas motilo, če malce poslušam?", "Se strinjate, da nekaj časa preživim z vami?" Prav gotovo ne boste naleteli na gluha ušesa.

2. Zanimajte se za drugo osebo

S tem sledite namenu vašega prihoda, ki je spoznavanje ljudi. Če želite, da oseba govori o sebi, uporabite na primer naslednja vprašanja: "Za koga delate? S čim se ukvarjate? Pri čem v vašem poslu najbolj uživate? Zakaj je vaše poslovanje tako uspešno? Kateri poklici predstavljajo dobre poslovne partnerje za vas?" itd. Pri vsem tem je pomembno tudi to, da pokažete interes za njihove odgovore.

3. Predstavite se

Prvi vtis je ključen. Zaradi tega se nanj ustrezno pripravite. Bodite kratki in jedrnat. Tako na primer, če ste računovodja, na vprašanje "S čim se ukvarjate?" odgovorite "Strankam pomagam plačevati nižje davke." Če ste nepremičninski agent, pa: "Strankam omogočam možnost nakupa hiše njihovih sanj." S tem boste prebili led in pripravili svojega sogovornika, da vam postavi še več vprašanj.

4. Pogovor

Pogovarjajte se o aktualnih temah in o področju, za katerega se zanima vaš sogovornik. Prav tako ne smete pozabiti na kulturo obnašanja in zanimanje.

5. Elegantno se umaknite iz pogovora

Če je ta oseba za vas pomembna, si pridobite njene kontaktne podatke. Zaključite z ustreznim stavkom,

kot je na primer: "Torej ste rekli, da pomagajte svojim strankam plačevati nižje davke? No, če naletim na katerega računovodjo, vam ga lahko predstavim?"

Zanimivo branje o networkingu:

- Andrea R. Nierenberg; Nonstop Networking
- Andy Bounds; The Jelly Effect
- Jeffrey Gitomer; Little Red Book of Selling

PO DOGODKU

Tako kot je pomembno dogajanje pred dogodkom, moramo nekaj pozornosti nameniti tudi temu, kaj so naše naloge po njem in s tem doseči, da naš trud ni bil zaman.

- Ocenite, če ste dosegli svoje cilje - Postavljanje ciljev brez kontrole nima pomena.
- Držite se dogovorov - Pokličite in organizirajte sestanek, kot ste obljubili.
- Negujte poslovna razmerja - Naj to srečanje predstavlja začetek dolgoročnega razmerja, za katerega se je treba potruditi in ga še naprej negovati.

Za vas smo poiskali priložnost za mreženje ...

DRUŠTVO ZA MARKETING SLOVENIJE PONUJA VELIKO VSEBINSKO POLNIH DOGODKOV



Kdor pravi, da smo v socializmu živeli v dogovorni ekonomiji, zanemarja dejstvo, da je bilo že leta 1975 ustanovljeno Društvo za marketing Slovenije, ko so današnje legende marketinga šele začenjale utirati nove poti slovenskega gospodarstva. Danes, 34 let kasneje, je Društvo močnejše kot kadarkoli. Marketing in ljudje, ki imajo radi marketing, imajo cvetoče okolje in resurse za svoj dodatni strokovni razvoj in poslovne užitke.

*Če želite povečati učinkovitost mreženja, morate slediti preprostem pravilu:
Sledi svojim strankam in priložnostim, ki nekaj obetajo (zame in za druge).*



14. SMK se je udeležilo približno 500 razpoložljivih ljudi, ki so se med odmori sprehajali med številnimi stojnicami pokroviteljev konference. (Foto: SMK)



Predsednica Društva za marketing Slovenije Maja Makovec Brenčič je v uvodnem nagovoru opozorila, da se je ponekod treba znova spomniti osnov trženja. (Foto: SMK)

Moč, aktualnost in prodornost marketinga lahko doživite na njihovih rednih brezplačnih srečanjih v Ljubljani in drugih regijah, ki so vsak zadnji ponedeljek v mesecu na vedno svežo temo s sogovorniki, ki poznajo bistro zadeve. Prav tako pa tudi na Marketinških fokusih vsak drug mesec, Klubu marketinških direktorjev dvakrat letno ter letnima konferencama: aprilski študentski Fanfari in majski Slovenski marketinški konferenci, ki je tudi eden največjih marketinških dogodkov v Sloveniji. Nove vsebine in razvoj Društva soustvarjajo tudi njegove sekcije: sekcija akademikov, raziskovalcev, študentov in marketinških direktorjev.

PONDELJKOVA MESEČNA SREČANJA DMS

Prvo letošnje septembrsko Mesečno srečanje je bilo namenjeno internemu marketingu, ključnemu poganjalcu razvoja zaposlenih in kupcev. Vabljeni pa že na naslednje, ki bo 26. oktobra ob 18h v prostorih Gospodarske zbornice Slovenije. Svojim članom in splošni javnosti bodo predstavili rezultate Trženjskega monitorja, novega kazalnika na slovenskem trgu, ki je nastal kot odgovor na spremenjene pogoje poslovanja.

PRIJETNO S KORISTNIM

Vse navedene aktivnosti, in še mnoge druge, so mnogokrat samo izgovor, da člani združijo prijetno s koristnim, tako na eni strani poslušajo misli tistih, ki jih poslovno spoštujejo, spoznavajo uspešne primere in analizirajo manj uspešne primere iz prakse, se učijo iz raziskav trženjskih raziskovalcev in znanstvenih dognanj akademikov, hkrati pa na srečanjih izkoristijo bogato odmerjene minute, namenjene druženju s starimi znanci in spoznavanju novih kolegov.

V Društvu je že več kot 400 članov in po anketi zadovoljstva, ki je bila med njimi izpeljana pomladi letos, je prenos izkušenj in znanja na prvem mestu razlogov za članstvo (88 %), možnost druženja z drugimi marketinškimi strokovnjaki (81%) pa na drugem.

Redno obiskovanje takšnih srečanj vam prinese nova poznanstva in nove možnosti za širitev vašega posla. Izkoristite vsak tak dogodek (še posebej brezplačen), da pridobite kakšen nov kontakt. Pa ne skrbite, ker za vašim obiskom takih srečanj stoji povsem prodajni namen. Verjemite, niste edini!

Več informacij o Društvu za marketing Slovenija na: www.dmslo.si in www.dmslo.si/media/dms.2008-2009.pdf

NA^{KRATKO}

Kaj narediti, ko se vaši zaposleni upirajo opravljanju dela na visoki ravni učinkovitosti in uspešnosti, ker nimajo posebnih koristi od tega?



ZAKAJ ZAPOSLENI NE NAREDIJO, KAR SE OD NJIH PRIČAKUJE?

...in kaj ukreniti v zvezi s tem?

Zaposleni ne vidijo pozitivnih posledic, da bi to naredili - 2. del

Se spomnite, ko smo se v prvem delu posvetili temu, da zaposleni ne vedo, zakaj naj bi nekaj naredili. Kar takoj vam bom posredoval eno majhno skrivnost odličnega vodenja ljudi: "Vsake toliko preverite, koliko se vaši podrejeni zavedajo, kaj se od njih pričakuje." Kako to naredite? Enostavno - na list papirja napišite 10 ključnih stvari, ki jih pričakujete od svojega podrejenega in le-ta naj naredi enako (napiše, kaj so ključna pričakovanja po njegovem). Dogaja se namreč, da so razočaranja in nejevolja vodje, ker nekaj s strani sodelavca ni narejeno, posledica tega, da pričakovanja niso usklajena. Prav zato priporočamo, da to počnete (vsaj z vašimi ključnimi sodelavci) redno - najmanj enkrat letno. In kakšni so priporočeni rezultati usklajevanja? Svetujemo vam, da preberete članek Zakaj je koristno pripraviti listo pričakovanj delovnega mesta.

Danes bomo nadaljevali z naslednjim razlogom, ki je prav tako pomemben. Še posebej v današnjih časih je recesija pogost razlog, da se zaposleni potrudijo "samo toliko, kolikor je treba".

Saj se mi ne splača.

Kaj pa imam jaz od tega? Več, ko delam, bolj sem utrujen, pri plači pa se mi tako ne pozna.

Kje je tu smisel? Pa saj nisem nor, da bi delal za druge.

Na prvi pogled logično. Pa vendar ni! Najprej se vprašajmo: "Je plača nekaj, kar sodelavcu pripada, ali si jo mora vsak mesec zaslužiti?" Kaj se dogaja v glavah zaposlenih, ki že več kot deset let opravljajo svoje delo na istem delovnem mestu? Načeloma razmišljajo, da je plača nekaj, kar jim pripada in zato se pogosto na plačilni dan slišijo izjave: "Glej, koliko plače sem dobil. Pa saj ne moreš verjeti."

Danes je plača pri mnogih zaposlenih kot dihanje.

Samoumevna stvar, ki postane pomembna šele, ko se ustavi.

Dejstvo je - vsak si mora svojo plačo zaslužiti. Drži, da nekateri ne zaslužijo toliko, kot verjamejo, da si zaslužijo. A žal je tako, da se danes kot motivator vse bolj postavlja v ospredje dejstvo, da človek ima službo in dela v podjetju, ki ima jasno vizijo, da bo obstalo na trgu še vsaj naslednjih 10 ali 20 let (kljub temu, da je to težko napovedati).

Kako torej reagirati v primeru, ko se zaposleni upirajo opravljanju dela na visoki ravni učinkovitosti in uspešnosti, ker nimajo nekih posebnih koristi od tega? Priporočamo 6 ključnih aktivnosti, med katerimi boste sami izbrali, kaj boste počeli, da boste zadržali visoko raven učinkovitosti oz. jo dvignili še na višjo raven (majhne razlike so v tem, ali ste del top menedžmenta ali srednjega menedžmenta):



1. Če ste v top menedžmentu, potem poskrbite, da imajo vaši srednji menedžerji čim več uporabnih informacij o tem, kaj se dogaja in kakšno je stanje naročil. Prav tako preverite, kako je bila informacija prenesena naprej (moje osebno mnenje je, da se je v Gorenju zgodil upor delavcev zaradi pomanjkljivega spremljanja, kaj počne srednji menedžment in kakšne informacije posreduje naprej, zato je le-ta malce "po svoje" prenašal informacije naprej do delavcev v prvi liniji).
2. Če ste v srednjem menedžmentu se s sodelavci na sestanku redno pogovarjajte o tem, kaj se dogaja, kam gremo, kakšno je stanje dela in naročil. Podajte jim poštene informacije in naj vedo, kaj se dogaja. Omogočite jim, da povedo svoje, da se vključijo v debato in če je potrebno, se pogovorite o tem, kakšna bo situacija, ko se bo recesija zaključila. Sprejmite ukrepe, s katerimi bodo delavci dobili po zaključku težavnega obdobja več in imeli več od svojega dela.
3. Pri motiviranju sodelavcev ne glejte samo z vidika materialnega, vključite tudi nematerialne oblike motivacije. Spremljajte sodelavce, bodite dnevno z njimi v stiku (če je le mogoče) in jih spodbujajte pri delu. Naj vidijo, da vam ni vseeno za njih. Da niso le strošek, ampak jih obravnavate kot človeška bitja, ki potrebujejo tudi lepo besedo, včasih tolažbo in predvsem priznanje, ko se res potrudijo in naredijo nekaj odlično. V preteklosti se je govorilo o konceptu "1-minutnega vodenja", ki je danes še posebej aktualno. Išcite trenutke, v katerih se boste zapisali sodelavcem v srce (ne samo v spomin na plačilno listo).
4. Še posebej bodite pozorni na sodelavce, ki opravljajo rutinsko delo in zaradi tega pogosto ne vidijo osebnega zadovoljstva v opravljenem delu, kot je to pri drugih področjih - npr. prodajalec vidi zadovoljstvo stranke, nabavni referent se dobro "izpogaja" pri pogojih dobave materiala, razvojni oddelek je zadovoljen z novo serijo in podobno. Pri tistih delavcih, katerih delo samo po sebi ni izpolnjujoče, poskrbite, da boste vi postali del

tistega, kar bo sodelavcu dalo občutek, da svoje delo dobro opravlja. Ljudje vendarle preživijo na delovnem mestu tudi po 40 ur in več in si želijo, da jih v tem času nekdo opazi, jim pove, kako delajo; da nekdo poskrbi za njih in če je le možno, da jim omogoči, da so pri svojem delu vedno boljši.

4. Ne dovolite izkoriščanja najboljših in s tem dajanja potuhte tistim, ki niso naredili svojega dela tako, kot bi morali. Saj vam je znano, kajne. Nekdo ne naredi nečesa, kar bi moral in seveda zato, ker stranka čaka, da dobi, kar je naročila, naredite SAMI ali naredi NEKDO DRUG. Tisti, ki ni naredil, ne čuti nikakršnih posledic. Tisti, ki je naredil, pa nima od tega nobenih dodatnih koristi. Tukaj vam lahko pomaga poslovni coaching. Pogovorite se s sodelavcem, ki ne dela, kot bi moral in ga naučite, spremljajte in dvignite na raven, da bo lahko v prihodnje sam opravil dotično nalogo. Sicer se bo zgodba z izkoriščanjem vas ali drugih sodelavcev nadaljevala.
5. Poskrbite za jasno zavedanje vseh sodelavcev o tem, da z odličnim opravljanjem svojega dela v tem trenutku zagotavljajo svojo varno prihodnost. To pomeni, da sicer v tem trenutku ne morejo računati na povišanje plače, dodatne nagrade ali bonuse, lahko pa računajo, da bo do tega prišlo, ko bo organizacija uspešno poslovala tudi v prihodnosti. In to spet v časih konjunktura, ko bo priljubljenosti za kompenziranje vloženega truda dovolj.

Kaj od tega boste uporabili, je vaša izbira. Priporočam vam, da poskusite. Nikoli ne veste, kam vas bo pripeljala dodatna skrb za vaše ljudi. Lahko se vam zgodi, da vas ljudje ne bodo imeli bolj radi, vas pa bodo prav gotovo bolj spoštovali. In še en coaching nasvet:

"Če želite, da bodo ljudje nekaj naredili za vas, boste morali vi najprej nekaj narediti za njih. In najbolj enostavna stvar, ki jo lahko naredite je, da JIH POSLUŠATE. Postanite mojster poslušanja, pokažite interes za njih in kar je pomembno, si zabeležite (ne pred njimi, pozneje v svoji pisarni). Pogosto se zgodi, da menedžer v minutki pogovora s sodelavcem na njegovem terenu izve več, kot v 15 minutah pogovora v svoji pisarni."

Ne verjemite mi na besedo. Poskusite in prepričajte se sami. Kakšna je razlika med tistim, ki se je odločil, da bo postal odličen vodja in tistim, ki samo govori, da se je odločil? V tem, da tisti, ki se je odločil, poskusi vedno kaj novega in napreduje. Tisti, ki samo govori, pa vedno najde izgovor, zakaj nekaj ne bi delovalo. Izbira je vaša! Veliko uspeha in prijetnih doživetij s sodelavci vam želim.



NA^{KRATKO}

Podjetniki dostikrat zapostavljajo vir financiarnja, ku mu tudi kriza le stežka pride do živega - NEPOVRATNA SREDSTVA EU!

DENAR JE POVSOD OKOLI VAS, SAMO PRAVO USMERITEV POTREBUJETE

Kriza je med nami in časi so taki, da veliko – drugače zelo razvojno mislečih – podjetnikov in poslovnežev v slabo voljo spravi že samo pomislek na nove investicije v opremo, ljudi ali v razvoj novih proizvodov/storitev. Glavni cilj postane obdržati pozicijo na trgu, ostalo pa se postavi na stranski tir, na boljše čase brez recesije in splošne gospodarske krize.

Ani treba, da je tako. Kljub padajočim bonitetnim ocenam, upadu ugodnih kreditov s strani bank ter mrkim kratkoročnim projekcijam prihodkov in dobičkov je namreč denarja za razvoj, izobraževanje, opremo itd. še vedno več kot dovolj. Obstaja namreč dostikrat zapostavljen vir financiranja, ki mu tudi kriza le stežka pride do živega: nepovratna sredstva EU.

Kaj sploh so nepovratna sredstva EU in kako do njih?

Večina je brez dvoma že slišala za ta fenomen, a le redki ga poznajo, kaj šele uporablja v praksi za doseganje lastnih koristi. Gre za neposredna plačila neprofitne narave, s katerimi EU ali posamezna država financira realizacijo zelo različnih tipov projektov, ki zasledujejo tako cilje tistega, ki daje denar, kot tistega, ki denar prejme. Zelo pomembno je, da razumemo naslednje:

- da gre za sredstva "neprofitne narave", kar pomeni, da vam tekom projekta sofinancirajo samo stroške na projektu (in to večinoma ne v 100% znesku), dobiček pa lahko imate šele po zaključku projekta, ko tržite rezultate projekta (ti ostanejo v vaši lasti po zaključku projekta)
- da boste denar dobili le za projekte, ki so usklajeni z razvojnimi prioritetami in ne za vsako idejo, ki se poraja v vaši bujni domišljiji ter

- da to, da gre za "nepovratna" sredstva ne pomeni, da vam jih ne bo treba vračati, v primeru, ko ne izpolnite vseh zahtev razpisovalca v fazi izvajanja projekta.

Če ste do sedaj mislili, da so nepovratna sredstva samo za tiste, ki imajo "zveze in poznanstva", vam lahko mirno zagotovimo, da to ni res! Kar je res, je to, da je pridobivanje nepovratnih sredstev proces, ki ga je potrebno vgraditi v samo kulturo organizacije. Prijavljati se je treba kontinuirano, ker edino tako lahko pričakujete rezultate. Spremeniti morate pogled na podjetje, paziti na bilanco, narediti strateške dokumente in vzpostaviti ustrezno kadrovske sestavo, ki vključuje tudi visoko izobražene ljudi. Kar ste mogoče do sedaj počeli na pamet oziroma "po občutku", je treba sedaj konkretizirati v obliki ustreznih dokumentov. Skratka, stvari se je treba lotiti nadvse resno in ambiciozno, ne glede na velikost vaše organizacije.

S profesionalno pomočjo do uspešno doseženih ciljev

A imeti dobro organizacijo, ki je usmerjena v kontinuirano črpanje nepovratnih sredstev, dobro projektno idejo, vizijo in drznost dostikrat ne bo dovolj. Konkurenca je prehuda, proces priprave dokumentacije velikokrat prezapleten in časovno potraten, zahtevano znanje o tem, kako sistem deluje pa prezahtevno, da bi bilo to lahko samo po sebi dovolj. In čeprav vam nihče ne more zagotoviti uspeha



na posameznem razpisu, lahko s strokovno pomočjo dvignete verjetnost uspeha (in pridobitve finančnih sredstev) z običajnih 15-20% na 50% in več. Ali povedano drugače: velikokrat je med uspehom in neuspehom pri pridobivanju nepovratnih sredstev zelo tanka črta, ki vam jo strokovna pomoč lahko pomaga učinkovito prestopiti. In tu nastopimo mi - RR & CO. Raziskave, razvoj in prenos znanja d.o.o., danes vodilnem svetovalnem podjetju v Sloveniji na področju nepovratnih sredstev.

Pri RR & CO. se že polno desetletje specializiramo v pridobivanju nepovratnih sredstev tako za naše stranke kot tudi zase. V tem času smo ustvarili zakladnico znanja in praktičnih izkušenj iz področja pridobivanja nepovratnih sredstev ter bogastvo izkušenj iz prakse. Preizkusili smo se v vsem in izkusili vse. Od leta 2001 smo realizirali več kot 20 lastnih mednarodnih in nacionalnih projektov, kjer smo bili vključeni, ali kot koordinatorji projekta, partnerji na projektu, ali kot zunanji strokovnjaki ter sodelovali pri pripravi več kot 100 projektnih prijav. Do danes smo izvedli tudi preko 170 seminarjev in delavnic na temo pridobivanja nepovratnih sredstev v Sloveniji in v tujini ter 6 praktičnih šol (vsaka v trajanju 92 šolskih ur) na temo praktične priprave projektnih prijav na razpise nepovratnih sredstev.

Če imate dobro projektno idejo, a hkrati pomanjkanje izkušenj, brez skrbi. Z veseljem vam bomo pomagali pri:

- iskanju pravih razpisov za vaše projekte;
- kontroli kvalitete vaših projektnih idej in projektnih prijav;

- celoviti pripravi vaših projektnih prijav na razpise evropskih in nacionalnih skladov;
- vodenju vaših projektov (vodenje (stroškovne) dokumentacije, priprava finančnih poročil, priprava na revizijo) – poskrbimo za to, da vsa obljubljena sredstva na koncu tudi res dobite;
- svetovanju glede dviga absorpcijskih sposobnosti v vaši organizaciji (kako se organizirati znotraj organizacije, da ste v stanju sistematsko počrpati čim več nepovratnih sredstev).

Zaključna misel

Naj vas trenutno krizno obdobje ne odvrne od tega, da razmišljate napredno. Denarja za financiranje vaših idej (pa naj bodo še tako grandiozne) je dovolj. Vse kar morate vedeti je to, kje ga iskati in kako ga učinkovito porabiti, ko ga enkrat najdete. Izkušnje iz prakse so pokazale, da boste pri tem veliko bolj uspešni s podporo strokovnjakov – prekaljenih veteranov iz bitk za nepovratna sredstva, ki jih imamo v RR & CO. dovolj tudi za najbolj zahtevno stranko.

Če vas torej zanimajo nepovratna sredstva za kakšnega od vaših projektov, a vas obenem premalo izkušenj na tem področju odvrča od tega, da bi poizkusili, se obrnite na nas in vodili vas bomo skozi cel proces od začetka do konca na način, ki vas bo navdušil za prijavo vedno novih projektnih prijav. Zato smo tukaj tako mi kot tudi nepovratna sredstva EU. Da vam pomagamo doseči vaše cilje.

Z ZNANJEM IN IZKUŠNjami DO NEPOVRATNIH SREDSTEV

RR & CO. d.o.o. je svetovalno podjetje in vodilna raziskovalno razvojna organizacija na področju pridobivanja in koriščenja nepovratnih sredstev. V tej dejavnosti smo prisotni že več kot 10 let. Naši strokovnjaki razpolagajo s poglobljenim znanjem in izkušnjami na področju administrativno finančnih vidikov pridobivanja nacionalnih in evropskih nepovratnih sredstev.

SEMINARJI IN DELAVNICE: Za vse, ki se ukvarjate s projekti in pridobivanjem nepovratnih sredstev, in za vse, ki se ste začetniki na tem področju, smo pripravili pester izbor 4 in 8-urnih izobraževanj:

- delavnica [Kako napisati dober projekt za 7.OP](#) (8. - 9.10.2009),
- delavnica [Kako napisati dober projekt za nacionalne razpise in strukturne sklade](#) (15. - 16.10.2009),
- seminar [Sodobne metode projektnega vodenja mednarodnih projektov](#) (12.11.2009),
- seminar [Kako uspešno koordinirati partnerje na projektih za 7.OP](#) (19.11.2009)

ter druga izobraževanja, katerih pregled najdete na naši spletni strani www.rr-co.si. Prijave že sprejemamo!

IZOBRAŽEVALNI ABONMA: Če vnaprej zakupite udeležbo na izobraževanjih v skupnem obsegu 12 ali 20 ur, boste do znanja prišli po ugodnejši ceni. V primerjavi z rednimi kotizacijami boste prihranili 50 EUR ali kar 150 EUR. Za podrobnosti obiščite našo spletno stran www.rr-co.si ali nas kontaktirajte.

KONTINUIRANI DOSTOP DO ZNANJA: Nudimo vam paket storitev, ki celovito obravnava področje nepovratnih sredstev: za 100 EUR mesečno (1200 EUR + DDV letno) vam nudimo 20 svetovalnih ur, obvestila o razpisih in popuste na ostale storitve. Za podrobnosti nas kontaktirajte ali obiščite našo spletno stran www.rr-co.si.



SOLUTIONS. FOR GRANTED.

RR & CO. d.o.o.

Dunajska cesta 20
1000 Ljubljana

tel.: 01/432 41 91
fax: 01/431 71 48
seminar@rr-co.eu



KN WLEDGE CENTRE

EU PARTNERS





ČAS JE, DA TUDI VI ZAPIŠETE SVOJO STRATEGIJO

Želite voditi, slediti ali se posloviti?

1. del

Dejstvo je, da več, kot 60 odstotkov vseh pripravljenih strategij propade oziroma ostane nekje v predalu. Nadaljnjih 20 odstotkov jih ne uspe zaradi nerealno postavljenih ciljev in nezmožnosti uresničitve napisanega. Tako v resnici uspe manj kot 20 odstotkov vseh postavljenih strategij. Bi radi vedeli, kako se boste približali tem zadnjim?

V članku vas bomo sistematično vodili skozi korake, kaj bi moral dokument razvojna strategija obsegati. Spoznali bomo modele, jih razložili in vam dali nasvet, kako se lotiti določene analize. Ko boste vse točke obdelali, si boste ustvarili jasno sliko o vašem podjetju, panogi, vašem položaju na trgu, vaših izdelkih, kupcih in konkuren-
tih. Članek in orodja so posebej primerna za manjša podjetja, ki navadno niso sposobna večjih investicij za najem zunanjih strokovnjakov, ki bi pripravili razvojno strategijo organizacije, hkrati pa njihovo lastno znanje o samostojni postavitvi razvojne strategije (še) ni celovito.

Razvojna strategija je osnovni dokument obstoja in delovanja vsakega podjetja oz. organizacije. V svojem bistvu združuje vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja, kratko- in dolgoročne cilje ter konkretne akcijske načrte (delne ali področne strategije), kako te cilje doseči. Pri tem imamo v mislih navodila, kako delati in graditi odnose, da bomo jutri obstajali in da bomo še močnejši ter kompetentnejši v očeh naših strank. Razvojna strategija je dokument, ki ga naj bi imelo vsako podjetje oziroma organizacija (velja tudi za javni sektor). A praksa je pogosto drugačna. Četudi ste manjše podjetje, vam svetujemo, da investirate nekaj vašega časa in se poglobite v bistvo svojega posla ter nastavite smernice za prihodnje poslovanje.

Namen oblikovanja razvojne strategije je poenotiti pogled vodstva na ključna področja in priložnosti za razvoj podjetja v prihodnosti. Saj veste, kakšna je razlika med razpršeno energijo in laserjem. Razvojna strategija je kot "laser", saj se ciljno združijo znanje, izkušnje in energija vseh zaposlenih za doseganje ključnih ciljev v prihodnjih 3-5-ih letih.

Gre za sistematični postopek dejavnosti in nalog v okviru planiranja, ki nam pove, kako usmeriti podjetje ter katero politiko vodenja ubrati.

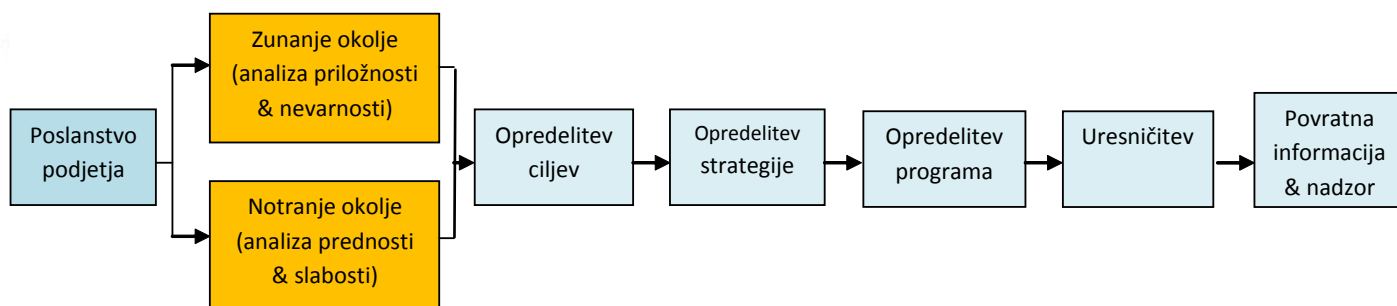
S preprostejšimi besedami bi razvojno strategijo opredelili kot:

- Kam bi radi spravili našo organizacijo in posel na daljši rok? (usmeritev za naslednjih 3-5 let)
- Na katerih trgih bomo delovali in kakšne aktivnosti te trgi zahtevajo? (tržna pozicija, domet)
- Kako bo naš posel uspeval bolje kot konkurenčni posli na trgih? (prednosti)
- Kateri resursi (veščine, premoženje, finance, zveze, strokovne kompetence, spretnosti) so zahtevani za uspeh na trgu? (resursi)
- Kateri eksterni vplivi iz okolja zadevajo vaš posel? (okolje)
- Katere so vrednote in pričakovanja tistih, ki imajo moč v poslu? (deležniki)

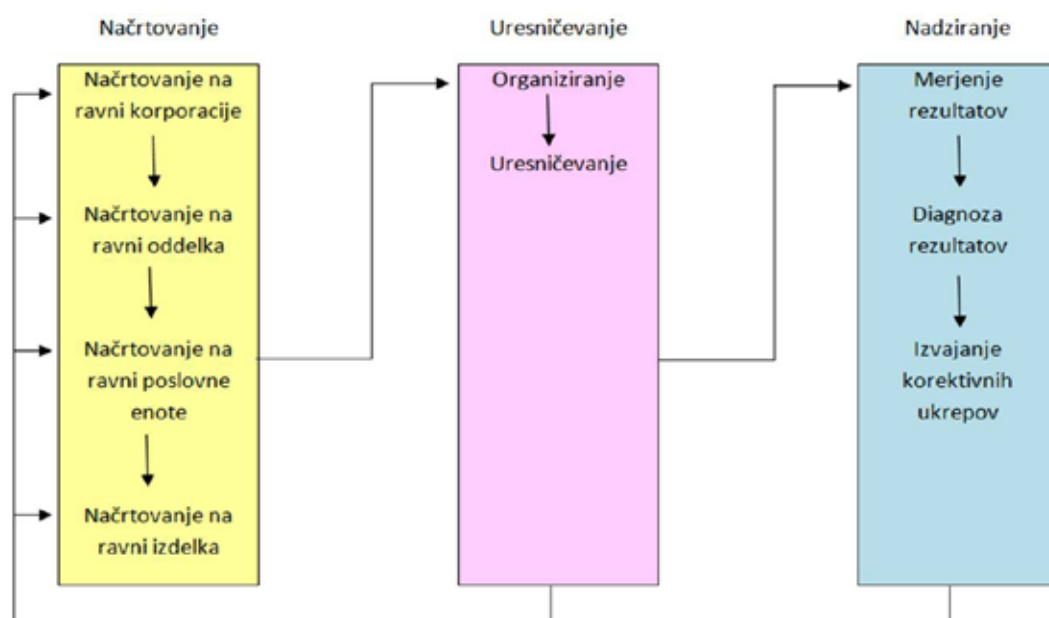
Z zgornjimi vprašanji se v večjih korporacijah ukvarja področje strateškega menedžmenta, ki sprejema "strateške odločitve". Vse to je usklajeno z upravo oziroma vrhnjim vodstvom organizacije.

Strateško načrtovanje zahteva delovanje na treh ključnih področjih in je sestavljen iz osmih korakov (glej sliko)

1. **Upravljanje dejavnosti** podjetja kot naložbenega portfelja;
2. **Ocenjevanje prednosti** vsake dejavnosti z upoštevanjem stopnje rasti trga, položaja podjetja in njegove prilagojenosti temu trgu;
3. **Oblikovanje strategije**



S pripravo poslanstva, politike, strategije in ciljev vodstvo postavi okvir, znotraj katerega oddelki in/ali poslovne enote pripravijo svoje načrte. Vodstvo podjetij se ukvarja s štirimi aktivnostmi načrtovanja:



KDO JE ODGOVOREN ZA PRIPRAVO RAZVOJNE STRATEGIJE PODJETJA?

Ekipa, ki je odgovorna za pripravo razvojne strategije, je navadno sestavljena iz vrhnjega vodstva. Le to naj bi imelo jasno vizijo, kaj podjetje dela in kam bi se želelo v prihodnosti razvijati. Predlagamo, da si vodstvo podjetja, ko želi postaviti strategijo oz. dopolniti obstoječo, organizira tedenska srečanja in takoj v začetku pripravi plan dela (kaj bodo obdelali na posameznem srečanju). Na srečanjih pripravite ali dopolnite v nadaljevanju predstavljene modele, ki vas vodijo pri opravljanju vašega posla. Gre za odvisno organizacijo (kako se odvija delo s strankami - od naročila do izdobe) kot tudi organizacijsko strukturo (kako smo med seboj povezani in organizirani za čim boljši pretok informacij). Ker gre za prihodnost, za katero ne vemo, kaj bo prinesla, lahko pri vodstvu pride do razhajanj v mnenjih. Pomembno je, da se vodstvo sooči s temi različnimi pogledi ter jih poenoti, saj bodo podjetje le z jasno postavljeno

strategijo lahko peljali k skupnemu cilju in uspehu. Zato se podjetja pogosto odločijo za zunanjo strokovnjaka oziroma podjetje, ki jim pomaga pri postavljanju strateških usmeritev in jih vodi do tega, da se lažje poenotijo o teh usmeritvah. Ključnega pomena je, da se vrhne vodstvo 100-odstotno strinja z razvojno strategijo, sicer se boste uvrstili med tistih prvih 60 odstotkov.

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Prvi korak pri postavljanju razvojne strategije v operativnem pogledu je, da si naredite organizacijsko strukturo vašega podjetja. Pri tem razdelite ključne oddelke podjetja kot so: vodstvo, proizvodnja, nabava, prodaja, razvoj, finance, kadri

idr. v neko strukturo (glej primer linijske organizacijske strukture na naslednji strani).

Pri oblikovanju organizacijske strukture morate upoštevati naslednje štiri pravine:

- **Specializacija:** Specializacija je proces opredeljevanja posebnih nalog in njihovo dodeljevanje posameznikom ali delovnim skupinam, ki so usposobljeni za njihovo izvrševanje.
- **Standardizacija:** Standardizacija opredeljuje organizacijske postopke tako, da vsak zaposleni opravlja svoje delo na enotni in konsistentni način.
- **Koordinacija:** Koordinacija so formalni in neformalni postopki povezovanja aktivnosti, ki jih izvajajo ločeni posamezniki ali skupine v organizaciji.
- **Avtoriteto.**

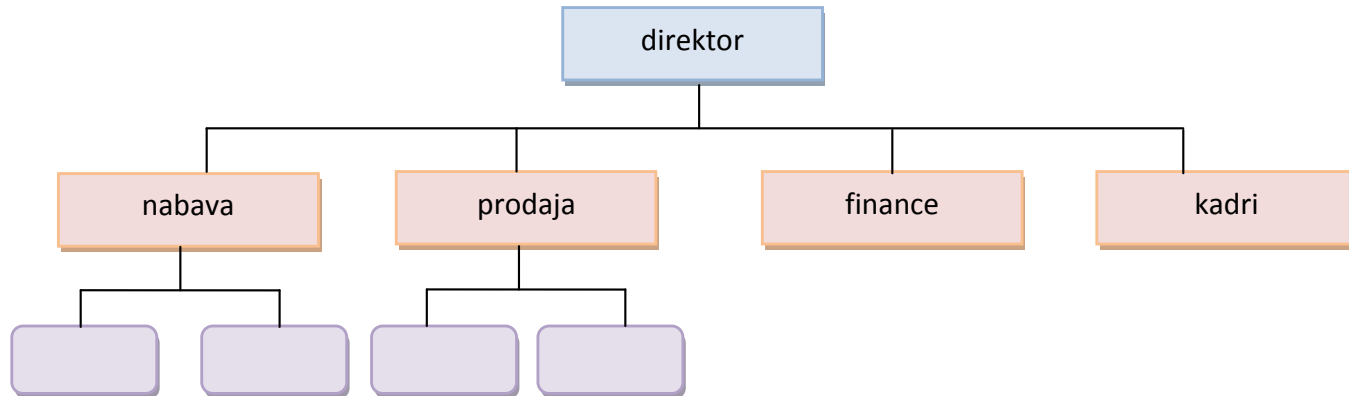
Organizacijska shema je lahko bolj splošna ali nadrobna. S shemo lahko prikažemo oddelke, delovne skupine in delovna mesta v organizaciji. V splošnem nudi organizacijska

shema štiri glavne informacije o strukturi organizacije:

1. **Naloge** – shema prikazuje področja različnih nalog znotraj organizacije.
2. **Podrazdelitve** – vsak predal prikazuje oddelek v organizaciji, ki je odgovoren za določeno področje dela.
3. **Ravni menedžmenta** – shema prikazuje upravljalno-vodstveno hierarhijo od predsednika uprave do različnih oddelčnih menedžerjev. Oddelčni menedžerji so navadno neposredno podrejeni istemu posamezniku, ki je za hierarhijsko stopnico višje, in so z njim tudi neposredno povezani.
4. **Linije avtoritete**. Navpične povezave prikazujejo, kateri položaji so nadrejeni drugim.

Ena od prednosti organizacijske sheme je, da prikazuje, kako se deli celotne organizacije drug drugemu prilagajajo in v kakšnem odnosu so njihove naloge do celotne organizacije. Tako lahko vsakdo vidi, kdo komu poroča in kam se lahko obrne, kadar prihaja do težav. Shema menedžerjem tudi pomaga, da odkrivajo razpoke v pristojnostih ali podvajanju nalog v organizaciji.

Organizacijskih struktur je več vrst. Prikazali vam bomo eno za lažje razumevanje (v stroki ji pravimo linijska shema).

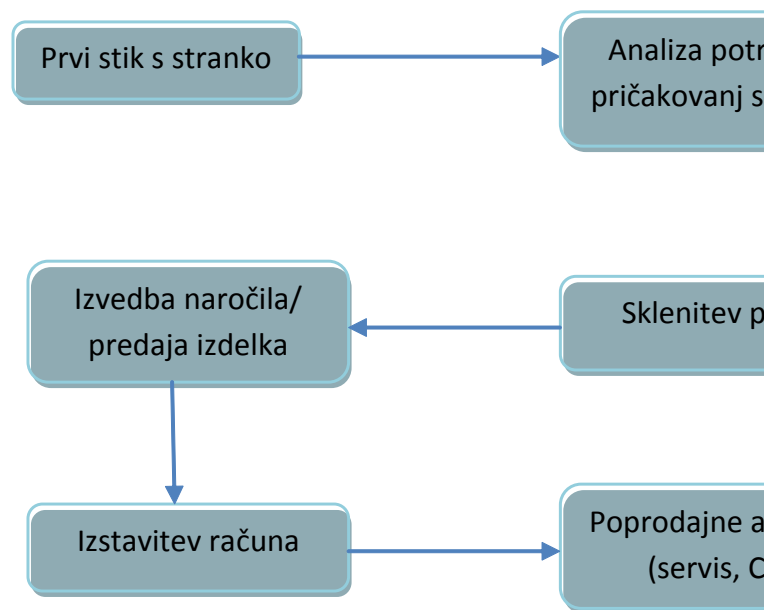


ma). Več različnih struktur pa najdete v knjigi Management (avtor Stane Možina in drugi na strani 382).

ODVIJALNA ORGANIZACIJA

Ko ste pripravili organizacijsko strukturo, morate opredeliti še, kako v zaporedju poteka delo vašega podjetja. Da ne bi na dolgo in široko razlagali, bomo kar podali primer s sliko, ki bo najbolj nazorno prikazala primer odvijalne organizacije. Poglejmo si nakupni proces:

ODVIJALNA ORGANIZACIJA



POSŁANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE

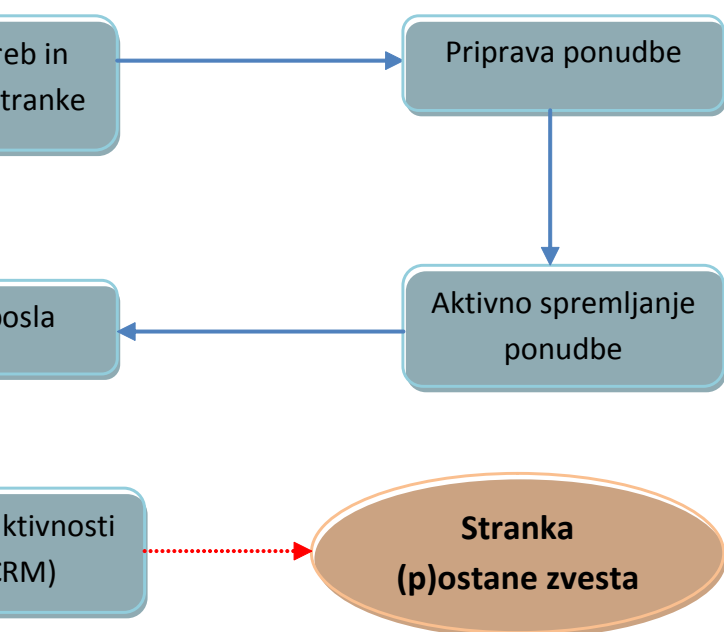
Vsako podjetje je ustanovljeno z nekim namenom (poslanstvom) in ima neko predstavo, kam se želi razviti v prihodnosti (vizija). Ker so duša podjetja zaposleni, ki

bodo to poslanstvo uresničevali in sledili viziji, moramo določiti tudi smernice, kako se bodo zaposleni vedli (vrednote), da bodo razvijali in krepili odnose interno znotraj podjetja in eksterno s strankami, dobavitelji in ostalimi poslovnimi partnerji.

Čez čas se poslanstvo lahko spremeni, da izkoristi prednosti novih priložnosti ali se odzove na nove tržne razmere. Pri obravnavanju poslanstva si mora podjetje odgovoriti na naslednja vprašanja:

Za vrednote je priporočljivo, da podpirajo vizijo in poslanstvo podjetja.





- Kaj je naša dejavnost?
- Kaj naj bi bila naša dejavnost?
- Kaj bo naša dejavnost?
- Kdo je kupec?
- Kaj pomeni vrednost za kupca?
- Kaj naj bo naša dejavnosti?

Kljub temu, da zvenijo vprašanja zelo preprosto, so med najtežjimi vprašanji, na katera si more podjetje odgovoriti. Če želite biti uspešno podjetje dolgoročno, si morate nenehno zastavljati ta vprašanja in iskati njihove odgovore premišljeno in temeljito.

Jasno in premišljeno opredeljeno poslanstvo daje zaposlenim občutek skupnega namena, smeri in priložnosti. Opredelitve poslanstva so najboljše, kadar jih vodi vizija, skoraj "neuresničljive sanje", ki dajejo podjetju občutek skupnega namena, smeri in priložnosti. Poslanstvo naj bo kratko in jedrnat.

Za vrednote je priporočljivo, da podpirajo vizijo in poslanstvo podjetja. Za lažje razumevanje si vzemimo nabor vrednot našega podjetja, ki smo si jih postavili in jih sledimo pri odnosih s strankami:

Poštenost - "Naredimo to, kar obljubimo"

Doslednost - "Naredimo vse, kar obljubimo"

Profesionalnost - "Vedno boljši v vsebini in izvedbi"

Prijaznost - "Skrbimo za vsako stranko posebej"

Dodana vrednost - "Stranka dobi več, kot plača"

Verjamem, da ste dobili dovolj informacij, da malce premislite o vaši razvojni strategiji in prihodnosti vaše organizacije. Naslednjič bomo nadaljevali s SWOT analizo, strateškimi mapami in ostalimi orodji, s katerimi si pripravite razvojno strategijo, v katero boste lahko resnično verjeli in se uvrstili v tistih manj kot 20 odstotkov, ki jim uspe!

Literatura: Arhiv BMC, Kotler: Marketing Management, Možina in drugi: Management

Kakšne so koristi razvojne strategije v praksi, smo povprašali g. Kristijana Petka, izvršnega direktorja podjetja Klima Petek d.o.o., kjer so razvojno strategijo postavili v letu 2007:

Leta 2007 naredili strateški dokument: Vizija in razvojna strategija 2007 - 2010. Odločili smo se, da k sodelovanju povabimo zunanjega strokovnjaka in zahvaljujoč dobremu mentorstvu ekipe BMC, smo naredili izjemno praktičen dokument. Napisali smo popolno vse ideje, jim določili prioritete, odgovorno osebo in seveda rok. Brez tega dokumenta, bi mogoče, zaradi trenutnih prioritet, na kakšne cilje "pozabili".

Vsako leto organiziramo konferenco, na kateri vsem zaposlenim predstavimo trenutno stanje izvedenih ciljev in cilje za prihajajoče leto. Vodstvo praktično nima možnosti, da kakšnega cilja ne bi realiziralo oz. ga pometlo pod preprogo. To je izjemno pomembno v podjetjih, ki ga vodijo bodisi sam lastnik oz. več lastnikov. Prepričani smo, da je odgovornost vodstva do zaposlenih največja motivacija. Vodstvo mora biti vzor vsem zaposlenim.

Do današnjega dne smo praktično realizirali vse cilje razen dveh, ki imata vzrok v trenutni gospodarski situaciji, njuna realizacija je prestavljena na pričetek naslednjega leta.

Prepričan sem, da bomo naslednje leto naredili nov dokument za obdobje 2010-2012.

Zakaj je koristno ...

... PRIPRAVITI LISTO PRIČAKOVANJ DELOVNEGA MESTA?

Verjetno se vsak izmed nas spomni, kako je bilo, ko smo nastopili svoj prvi dan v službi? Bili smo polni adrenalina, radovedni, tudi naša **pričakovanja** so bila velika. Zanimalo nas je kako poteka delo, ki ga bomo opravljali, kdo so sodelavci, kje bomo imeli svoje delovno mesto ipd.

Enako se počutijo tudi vaši novi sodelavci, ki se velikokrat sprašujejo **“Kaj se od mene pričakuje?”**. Prav gotovo pa se to sprašujejo tudi ostali sodelavci, pa naj bodo v vašem podjetju že 5, 10 ali 15 let.

Kot vodje morate vedeti, zakaj potrebujete novega sodelavca in kaj so naloge, ki jih bo opravljal – pričakovanja. Nato te naloge oz. pričakovanja razdelimo med:

- Prioritete 1 oz. A, ki so ključne naloge zaposlenega in so razlog, da imate zaposlenega v podjetju (npr. pridobivanje strank, priprava ponudbe, klici strank ...)
- Prioritete 2 oz. B, ki so dodatne naloge, ki jih zaposleni opravlja (npr. administracija, pisanje člankov, urejanje baze kontaktov ...)

Vsakemu zaposlenemu morate že na začetku, v fazi uvažanja, povedati, kaj so njegove ključne naloge in prioritete, na katerih bo delal. Tako boste lažje uvedli zaposlenega in tudi spremljali njegov napredek ter uspešnost. Namreč velikokrat so vodje razočarani, kadar ni narejeno nekaj, kar je za vas prioriteta 1, za vašega sodelavca pa prioriteta 2. Zato je potrebno, da ste v pričakovanjih usklajeni.

Se vam je že zgodilo, da so vaši zaposleni “zanemarjali” prioritete 1, ker so jim bile prioritete 2 ljubše opravilo?

To se pogosto dogaja, kadar vodja in zaposleni nimata usklajenih pogledov na prioritete in prihaja do razhajanj.

Priporočamo vam, da tako vi, kot vaši zaposleni zapišete, kaj je top 10 prioritet, na katerih dela posamezen sodelavec in se skupaj z njim uskladite. Tako, da bo zaposleni točno vedel, kaj so prioritete, na katerih dela in si bo tako tudi lažje planiral delovni dan. Prav tako boste tudi vi kot vodje imeli manj dela s “kontrolno” zaposlenih, saj bodo točno vedeli, kaj je 1. naloga, ki se je bodo lotili in tudi, kakšen je vrstni red vseh ostalih nalog.

Naj vas ne preseneti dejstvo, da je večina ljudi “razočaranih” nad odstotkom prekrivanja prioritet. V dobrih podjetjih je odstotek prekrivanja prioritet med 40 in 50 % (5 od 10 prioritet), v zelo dobrih podjetjih je možen odstotek tudi do 80% (8 od 10 prioritet), le redko je odstotek prekrivanja 100%.

Zakaj je torej koristno pripraviti listo pričakovanj?

- Zaposleni bodo točno vedeli, kaj so njihove naloge in katere od njih so prioritete.
- Vi kot vodje boste imeli pregled nad tem, kaj kdo dela, saj lahko prihaja do podvajanja nalog ali do ne opravljanja nalog.
- Potrebno bo manj “kontrole” z vaše strani.
- Zaposleni se bodo počutili koristne, saj bodo videli, kaj vse naredijo, da prispevajo k uspešnosti podjetja; posledično bodo pridobili tudi na samozavesti.

Pregovor pravi: *“Vsak dan je priložnost za nekaj novega”*. Današnji dan je odličen, da zaposlene prosite, da vam napišejo listo prioriteten nalog, ki jih opravljajo.



UMETNOST INTELIGENTNEGA KOMUNICIRANJA

Brez ustreznih delovnih rezultatov ali kakovostnih izdelkov in storitev so vsa prizadevanja za pridobivanje prijateljev in zaveznikov v poklicnem življenju le malo vredna. Prvi pogoj za dobre odnose je poslovna profesionalnost. Vendar sama po sebi še ni dovolj. S stališča kupca je visoka kakovost izdelkov in storitev samoumevna in jo pričakuje. Izdelki in storitve si postajajo vedno bolj podobni in jih je zato mogoče zamenjati oziroma nadomestiti.

Za ustvarjanje in ohranjanje posebnih odnosov potrebujemo znanje in spretnosti, ki presegajo strokovnost. Potrebujemo umetnost inteligentnega komuniciranja. To je najboljši in najučinkovitejši način komuniciranja, ki nam lahko pomaga pri izgradnji posebnih odnosov s sodelavci in našimi poslovnimi partnerji.



Inteligentno komuniciranje omogoča, da drugi doživljajo komuniciranje in sodelovanje z nami kot uspeh in izjemen dogodek, ki daje ne le profesionalne izdelke in storitve, ampak tudi energijo, odločnost in pogum. Opišemo ga lahko kot izostren občutek za medčloveške odnose. To je sposobnost, da s svojim vedenjem in nastopom druge navdušujemo, jih pridobivamo za svoje zamisli in jih pozitivno spodbujamo. Znati komunicirati tako, da se ljudje v naši družbi dobro počutijo, je umetnost, ki jo obvladajo le redki.

Nad kakovostjo svojih poslovnih odnosov se večina ljudi zamisli šele takrat, ko v odnosu s sodelavcem ali poslovnim partnerjem nastanejo težave. Zato naredimo vse, da bomo svojim sodelavcem in poslovnim partnerjem koristni sogovorniki. Kakovost odnosov odločilno vpliva na kakovost življenja ter na uspešnost tako v službi kot v zasebnem življenju.

Temeljno načelo inteligentnega sporazumevanja je: Kar dajemo, se nam vrača!

Oglejmo si prednosti dobrih osebnih odnosov na primeru:

Direktorja večje živilske trgovine pokliče eden njegovih najpomembnejših kupcev, s katerim že več kot dvajset let prijateljsko sodeluje. Kupec mu z obžalovanjem sporoča, da bo v prihodnje moral kupovati pri drugem ponudniku, ker je cenejši, pa čeprav prodaja blago slabše kakovosti.

Kako se je odzval direktor živilske trgovine? Ni začel vzdihovati, ampak je izrazil razumevanje. Ves čas pogovora je bil vljuden in priazen. Ko je bil pogovor končan, je skočil v avto, kupil čudovit šopek rož in se odpeljal k (nekdanjemu) kupcu. Izročil mu je rože in se zahvalil za dolgoletno prijetno sodelovanje. Kupec ni mogel verjeti!

Čez tri mesece (nekdanji) kupec pokliče in pravi: "V našem podjetju smo se odločili, da bomo spet kupovali pri vas. Drugi ponudnik je morda res nekoliko cenejši, kot skupina ljudi pa je v primerjavi z vami resnično neznosen."

Načelo je jasno. Visoka raven odnosov razveljavlja pravila igre!

***"Kadar so vse stvari enake, jih ljudje kupujejo pri prijateljih.
Kadar vse stvari niso povsem enake, jih še vedno kupujejo pri prijateljih."
(Mac Macormac)***



25

POZITIVNA NARAVNANOST V PRODAJI

I **Olga Jeras in Mateja Vodopivec**

Definicija pozitivne naravnosti je dokaj enostavna: "To je vaš odločitev glede vašega načina mišljenja, da pokažete pozitivno naravnost in reagirate pozitivno." Sliši se enostavno, pa vendar smo ljudje. Morda se tudi vi sprašujete, ali je možno, da smo ves čas pozitivni.

30

KAJ PRODAJA - CENA ALI PRODAJALEC

I **Špela Žunec**

V prejšnji številki revije Vodenje in Prodaja smo se obširno razpisali o ceni kot sestavnemu in neizogibnemu delu posla. Seveda je cena pomembna, v anketi, ki smo jo izvedli pa smo ugotovili, da nizka cena ni edini pogoj za nakupno odločitev.

34

POGAJANJA V PRODAJI

I **Nina Vališer**

Kaj je namen pogajanj? Naš cilj, ki ga s pogajanjem želimo doseči je "WIN – WIN" situacija. Torej obe strani (stranka in prodajalec) se morata sporazumeti o ceni in drugih pogojih prodaje.

36

PREPOZNAJMO PRILOŽNOSTI ZA NETWORKING

I **Mateja Vodopivec**

V prvem delu revije pri Vodenju ste lahko brali o moči mreženja (networkinga). Kar tam nismo zajeli, so nasveti, kje lahko izvajamo naše mreženje. Priložnosti za mreženje je veliko in se jih marsikdaj sploh ne zavedamo.

38

PRODAJA PO AVSTRIJSKO

I **Ekipa BMC**

V prejšnji številki revije smo se posvetili dodatni prodaji, ki smo jo doživeli v Londonu. Glede na to, da smo prepričani, da lahko dobro prodajno prakso srečamo kjerkoli, smo se tokrat odločili, da obiščemo avstrijske prodajalce.

41

ZAKAJ JE KORISTNO ...

I **Ekipa BMCI**

... Zahvaliti se strankam?



NA^{KRATKO}

Bodite pozitivno naravnani in
stranke se bodo radi vračale
prav k vam!

PRODAJA

avtorici: Olga Jeras & Mateja Vodopivec

POZITIVNA NARAVNANOST V PRODAJI

Definicija pozitivne naravnosti je dokaj enostavna: "To je vaša odločitev glede vašega načina mišljenja, da pokažete pozitivno naravnost in reagirate pozitivno." Sliši se enostavno, pa vendar smo ljudje. Morda se tudi vi sprašujete, ali je možno, da smo ves čas pozitivni. Na to vprašanje si lahko odgovorite sami. Lahko pa vam zaupam, da je moj odgovor NE. Sigurno so le redki med nami, ki so lahko ves čas pozitivni. Vsekakor pa se nas večina zaveda, kako pomembna je pozitivna naravnost in kako smo veseli, ko nas nekdo prijetno pozdravi, se nam nasmeji ali pa nam zgolj nekaj pove na prijeten način.

Zanimiv je star citat Aldous Huxley, ki govori prav o tem, kar usmerja našo naravnost: "Ne gre zato, kaj se vam zgodi, vendar, kako ravnate s tem, kar se vam je pripetilo."

ZA ZAČETEK ...

Veste, kakšna je vaša naravnost? Za vas smo izbrskali kratek test, ki je sestavljen iz treh delov in s katerim lahko ocenite svojo naravnost. Začne se s samooceno, ki jo lahko kasneje primerjate z rezultati testa.

SAMOOCENA vaše naravnosti

Kakšna je vaša definicija pozitivne naravnosti?

V kolikih procentih je vaš uspeh odvisen od vaše pozitivne naravnosti? (vsako kategorijo ocenite od 0 do 100%, skupaj torej do 400%)

Pri poslušanju	_____	%
Pri komunikaciji	_____	%
Pri delu s strankami	_____	%
Pri delu	_____	%
SKUPAJ	_____	%

Kako ocenjujete svojo pozitivno naravnost?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
zelo slabo					zelo dobro				

Vpliva vaša naravnost na ton glasu in ravnanje z drugimi ljudmi?

- DA
- NE

Koliko ur izobraževanja na področju pozitivne komunikacije ste imeli?

V osnovni šoli	_____	• nič
V srednji šoli	_____	• nič
Na fakulteti	_____	• nič
V službi	_____	• nič

PRVI DEL TESTA

NAVODILO: Obkrožite številko, ki opisuje vaše trenutno situacijo.

1 = vedno ali dnevno 2 = pogosto 3 = včasih 4 = redko 5 = nikoli

Gledam poročila na televiziji.

1 2 3 4 5

Govorim o poročilih.

1 2 3 4 5

Pustim, da slabo vreme vpliva na mene in o tem govorim.

1 2 3 4 5

Včasih sem jezen več kot eno uro.

1 2 3 4 5

Ko gre nekaj narobe, iščem krivdo pri drugih.

1 2 3 4 5

Ko gre nekaj narobe, očitam sam sebi.

1 2 3 4 5

Svoje težave nosim na delo.

1 2 3 4 5

V službi govorim o svojih težavah.

1 2 3 4 5

Svoje službene skrbi jemljem s seboj domov.

1 2 3 4 5

DRUGI DEL TESTA

NAVODILO: Obkrožite številko, ki opisuje vaše trenutno situacijo. Pozor – številke so obrnjene!

1 = nikoli 2 = redko 3 = včasih 4 = pogosto 5 = vedno ali dnevno

Sem entuziastičen človek.

1 2 3 4 5

Vedno sem srečen.

1 2 3 4 5

Pozornost posvečam vsemu, kar je dobrega.

1 2 3 4 5

Običajno govorim o tem, kar je dobro.

1 2 3 4 5

Povem, zakaj imam ljudi in stvari rad in ne obratno.

1 2 3 4 5

Vedno se trudim, da bi prepoznal priložnost v slabem rezultatu.

1 2 3 4 5

Oprostim ljudem, ki so me prizadeli ali užalili.

1 2 3 4 5

Če ne morem reči nič pozitivnega, ne rečem nič.

1 2 3 4 5

Sam se spodbujam.

1 2 3 4 5

Uporabljam pozitivno komunikacijo. Izogibam se izrazom: ne morem / ne znam.

1 2 3 4 5

Imam pozitivno lastno podobo.

1 2 3 4 5

Sprejemam odločitve, ki gradijo mojo pozitivno naravnost.

1 2 3 4 5

Drugim brezpogojno pomagam.

1 2 3 4 5

Močnejše me motivira pomagati drugim ljudem, kot zaslužiti.

1 2 3 4 5

Večkrat spodbujam druge na poti do uspeha.

1 2 3 4 5

Srečen sem v svoji koži in s svojim življenjem.

1 2 3 4 5

Vsak dan delam na svoji naravnosti.

1 2 3 4 5

Poslušam avdio CD-je in seminarje na temo naravnosti.

1 2 3 4 5

Ignoriram ljudi, ki me demotivirajo ali mi rečejo: "Tega ne zmoreš."

1 2 3 4 5

Vsak dan štejem dobre izkušnje.

1 2 3 4 5

Verjamem vase!

1 2 3 4 5

*"Če mislite, da zmorete, ali če mislite, da ne zmorete – IMATE PRAV."
(Henry Ford)
Kako razmišljate vi?*

REZULTATI TESTA

Številke od 1 do 5 ustrezajo številu točk, ki jih enostavno seštejete. Priporočamo, da si pomagate s spodnjo tabelo in preštejete kolikokrat ste obkrožili posamezno številko.

PRVI DEL	DRUGI DEL
1 x _____ = _____	1 x _____ = _____
2 x _____ = _____	2 x _____ = _____
3 x _____ = _____	3 x _____ = _____
4 x _____ = _____	4 x _____ = _____
5 x _____ = _____	5 x _____ = _____
Rezultat PRVEGA DELA _____	Rezultat DRUGEGA DELA _____
SKUPNI REZULTAT _____	

KAKO POZITIVNA JE VAŠA NARAVNANOST?

150 – 135	Ste pozitivno naravnani! Odlični ste, ker v to verjamete.
134 – 120	Imate dobro naravnost in veste, kaj narediti, da jo izboljšate. Sezite po zvezdah!
119 – 75	Sodite v klub ljudi, ki verjamejo, da imajo pozitivno naravnost, kar pa sploh ni res. Potrebujete podporo pri razvoju pozitivne naravnosti in morate vsak dan trenirati.
74 – 50	Ste negativno naravnani. Priporočamo vam, da preberete več knjig o naravnosti (ena izmed teh je Pozitivna naravnost, avtorja Jeffreya Gitomerja). Ob tem morate za razvoj pozitivne naravnosti spremeniti svoje osebne navade in navade v delovnem okolju. Ne predajte se!
49 – 29	Vi se morate potruditi še dvakrat bolj kot prejšnja skupina, da bi spremenili svojo naravnost.

POZITIVNA NARAVNANOST – KAJ IMA NEVERBALNA KOMUNIKACIJA S TEM?

Če mislite, da je vaša naravnost le nekaj, kar se skriva v vas, se motite. Drugi ljudje bodo vašo naravnost opazili zelo hitro, izdala jo bo že vaša govorica telesa. Vsaka kretnja ali gib je lahko ključ do čustva, ki ga oseba trenutno doživlja. Tisti, ki se zaveda svoje nebesedne komunikacije, jo zna izkoristiti v pravem trenutku in ga zanima, kaj mu stranke povedo (tudi takrat, ko ne govorijo), je lahko v bistveni prednosti.

Poiskali smo nekaj rekov, ki nakazujejo na to, kako pomembna je govorica telesa pri sporočanju občutkov, čustev in razpoloženj.

***Odšel je z dolgim nosom.
Ne zapiraj oči pred resnico.
Ni mi všeč, ker je brez hrbtenice.
Ne stisni glave med ramena.***

Samo spomnimo se nemih filmov. Igralce so ocenjevali kot pozitivne ali negativne na podlagi kretenj in znakov govorice telesa, s katerimi so ponazarjali in opisovali medosebne odnose v različnih situacijah.

Za pravilno razumevanje znakov govorice telesa moramo upoštevati osnovna pravila:

- Kretnje razlagamo v kontekstu z okoliščinami in v nizih.
- Iščemo skladnost besednih in nebesednih sporočil.

Oglejmo si nekaj zanimivih **primerov neverbalne komunikacije**, ki nam bo še posebej koristila pri komunikaciji s strankami, pri prodaji in pogajanjih.

Ko ljudje ne bodo navdušeni nad tem, kar slišijo, vas bodo začeli **kritično ocenjevati**. Glavni znak, da vas nekdo kritično ocenjuje, je roka na obrazu z iztegnjenim kazalcem ob licu, palec podpira brado, drugi prsti pa pokrivajo usta. Zakaj ne bi tega prepoznali in temu ustrezno ukrepali?

Smehljanje in smeh veljata za znak veselja in dokazano prinašata rezultate! Ob rojstvu otrok najprej zajoka, pri petih tednih se začne nasmihati, med četrtem in petim mesecem pa smeja. Dojenčki hitro spoznajo, da z jokom pritegnejo našo pozornost, s smehom pa jo zadržijo. To je način, s katerim drugim ljudem sporočamo, da jim nismo nevarni. Hkrati pa pritegnemo njihovo pozornost, kar je v prodaji še kako pomembno.

Pri nasmehu je potrebno upoštevati dejstvo, da pri drugih vzbudi vrnitev nasmeha, ne glede na njegovo pristnost ali narejenost. Temu v prid govorijo tudi ugotovitve, pridobljene pri prodaji in pogajanjih – ugotovljeno je bilo, da smehljanje ob primernem času pozitivno deluje na obe strani in prinaša uspešnejše izide pogajanj ter boljše prodajne pogoje. Najprimernejše je **smehljanje na začetku**, ko se ljudje med seboj spoznavaajo.

Ko smo se kot otroci čutili ogrožene, smo si poiskali kritje pod mizo, posteljo, za težje dosegljivimi predmeti. Z odraščanjem je postalo skriivanje manj očitno, bolj prefinjeno. S **prekrižanjem rok čez prsi**, včasih je prisotno še prekrižanje nog, nezavedno naredimo oviro – bariero, s katero poskušamo ustaviti "vdor" nezaželenega. Prekrižane roke na prsih ščitijo naše življenjsko pomembne organe, srce in pljuča, pred poškodbo, zato je ta kretnja verjetno prirojena. Morda vam je s prekrižanimi rokami preprosto udobneje, toda dajali boste videz nedostopnosti! Prekrižanje rok na prsih je splošno razširjena kretnja, ki jo skoraj povsod razumejo enako – kot obrambo ali kot negativen odnos do situacije, sogovornika ali do njegovega sporočila. Bariere v odnosih in komunikaciji s sogovorniki pa ne ustvarjamo samo z rokami, v ta namen pogosto uporabljamo različne predmete (rokovniki, mape ...), ki jih stisnemo na prsi in se tako nezavedno zavarujemo.

V prodaji in pogajanjih bodite pozorni na tiste situacije, ko je vaš **sogovornik nenadoma prekrižal roke**. Verjetno ste rekli nekaj, s čimer se ne strinja. Nobenega smisla ni, da še naprej naštevate svoje argumente. Strinjanje na besedni ravni ni dovolj. Poskušajte sogovornika spraviti v dostopnejšo držo in ugotoviti, kje ima zadržke.

Hkraten **dotik komolca pri rokovanju** naredi na drugo osebo močan vtis! Ta tehnika deluje iz treh razlogov:

- Komolec se šteje za javni del telesa in je daleč proč od najintimnejših delov.
- Spontano dotikanje neznancev je v večini držav neznačilno, zato napravi močan vtis.



- Kratke tri sekunde pri dotiku ustvarijo trenutno povezavo med dvema človekoma. Daljši dotiki lahko naletijo na negativen odziv.

Spretno dotikanje komolca poveča vašo možnost, da dobite želeno! Ko boste naslednjič spoznali novo osebo in se z njo rokovali, stegnite levo roko in se kratko dotaknite njenega komolca. Ponovite njeno ime, da potrdite, ali ste ga pravilno slišali in opazujte odzive. Oseba se bo počutila pomembnejšo, vi pa si boste ime s ponovitvijo lažje zapomnili.

Ko si pomanemo roke, s tem pokažemo pozitivna pričakovanja. Hitrost, s katero si pomanemo roke, odkrije, kdo naj bi imel koristi. Ko si roke pomanemo na hitro in za krajši čas, pokažete ob določeni situaciji zadovoljstvo in veselje ter svoje odobravanje. Kako bi se počutili, če bi si vaš sogovornik pri zaključevanju prodajnega pogovora mel roke zelooooo počasi?





Predstavljate si, da ste na prodajnem sestanku in sedite na stolu z naslonjali za roke. Če bodo vaše roke počivale na naslonjalu, ste v položaju moči in izražate odprto, močno osebnost. Malodušne, nezainteresirane osebe pustijo, da jim roke zdrsnejo na notranjo stran stola. Po možnosti nikoli ne sedite tako, razen če je vaš cilj, da bi bili videti obupani, nesrečni in naveličani. Torej: bodite pozorni, kako sedite!

Tudi naslonjalo stola lahko deluje kot ščit pred telesom, osebo pa spremeni v napadalno in gospodovalno. V mislih imam tako imenovano "jahanje stola". "Jahač" deluje gospodovalno, kot bi komaj čakal na trenutek, da prevzame vajeti v svoje roke. Široko razprte oči čakajo na svoj plen.

Na pozitivno zaznavanje odnosa pri poslovnih razgovorih (in tudi sicer) pomembno vpliva očesni kontakt in način, kako in kam usmerjate svoj pogled. Uporaba pravega pogleda nam namreč daje kredibilnost!

Običajno govorimo o treh značilnih pristopih: družabni, zaupni in vplivni pogled:

Družabni pogled zajema območje obraza v trikotniku med usti in obema očesoma. To je tisto območje obraza, ki ne daje občutka ogroženosti. Običajno opisujemo tovrsten pogled, kot prijazen in prijeten.

Zaupni pogled sega od oči, preko brade do spodnjih delov telesa. Pri srečanju iz bližine zajamemo trikotnik med očmi in prsmi, pri oddaljenem pogledu pa seže pogled še nižje. Moški in ženske kažejo s tem pogledom zanimanje in zaupanje. Če je zanimanje obojestransko, bo druga oseba pogled vrnila. Ženske imamo širši obseg perifernega vida, kar nam omogoča, da preverimo moške od glave do peta, ne da bi bilo to preveč očitno. Moški morajo zaradi svojega "tunelskega vida" potovati s pogledom navzgor in navzdol, kar pač ni neopazno.

Predstavljajte si, da ima sogovornik sredi čela tretje oko in se zazrite v trikotnik med vsemi tremi očesi. Ko tako nepremično gledate, krepko pritisnete na svojega sogovornika, ozračje pa postane skrajno resno. S tem t.i. **vplivnim pogledom** osebo "utišamo".

Stare mame so polne modrosti. Stara mama mi je pogosto rekla: "Zravnaj se! Ne mencaj! Odpri usta in pokaži biserčke!" In še kako prav je imela.

ZA KONEC ...

Pogosto slišimo, da je nekaj NEMOGOČE. Oglejmo si besedo NEMOGOČE! Kaj lahko naredimo s to besedo, ki je tako značilna za negativne situacije in vodi stran od pozitivne naravnosti? Kako jo lahko spremenimo? Enostavno, naprej začnemo s prvo črko in jo prečrtamo, takoj zatem prečrtamo še drugo črko. Kar naenkrat postane nemogoče MOGOČE. **Začnite iskati možnosti, poiščite pozitivne pristope, ZA VAS in ZA DRUGE.**

NA^{KRATKO}

Prodajni svetovalec naj bo pri svojem delu aktiven in ne le pasiven sprejemnik naročil.

Biti aktiven prodajni svetovalec pomeni imeti znanje na vsakem koraku uspešne prodaje.

KAJ PRODAJA -

CENA ALI PRODAJALEC?

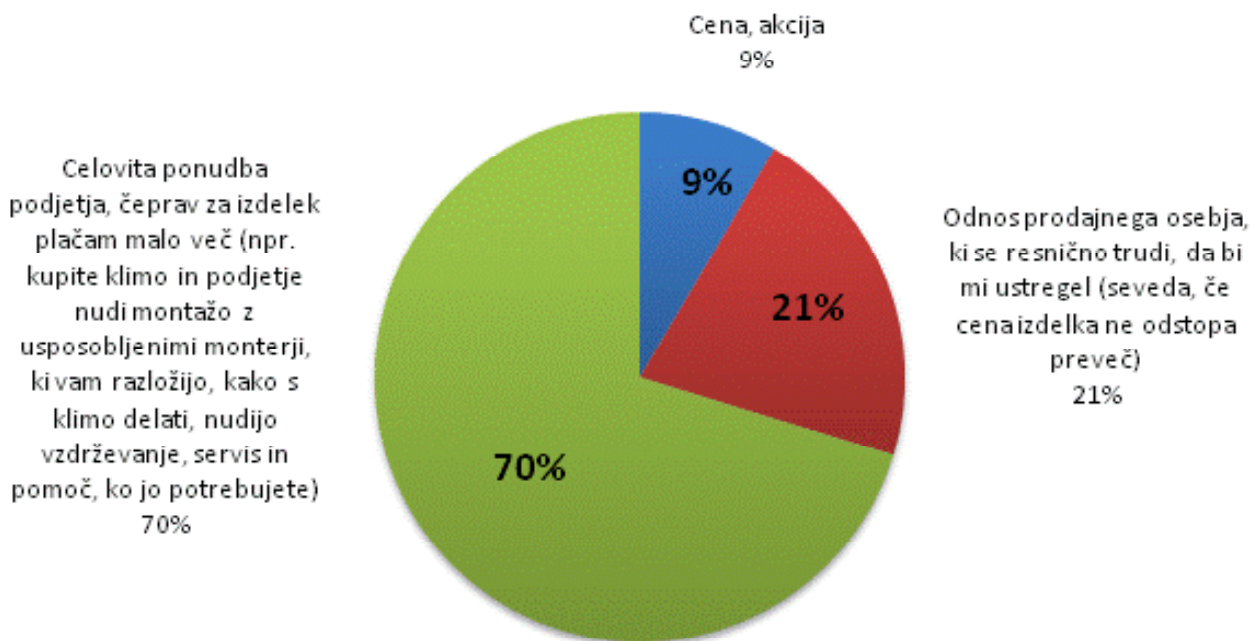
V prejšnji številki revije Vodenje in Prodaja smo se obširno razpisali o ceni kot sestavnemu in neizogibnemu delu posla. Seveda je cena pomembna, v anketi, ki smo jo izvedli pa smo ugotovili, da nizka cena ni edini pogoj za nakupno odločitev. Poleg cene potrošnika zanimajo še: kakovost izdelka, blagovna znamka, dodatna ponudba k izdelku, dobavni rok, možnosti financiranja itd. in nenazadnje igra pri končni odločitvi za nakup tudi prodajni svetovalec pomembno vlogo. V anketi, ki smo jo izvedli, je kar 21% sodelujočih odgovorilo, da jih pri njihovi odločitvi za nakup najbolj prepriča ravno odnos prodajnega osebja, ki se resnično trudi, da bi ustreglo njihovim željam in potrebam (graf).

Ometnosti prodajanja je bilo do danes napisanega že na tisoče knjig, izvaja se kup seminarjev na temo uspešne prodaje, podjetja na veliko vlagajo v izobraževanje svojega prodajnega osebja. Glede na vse te dane možnosti za razvijanje znanja in veščin prodaje, bi morali biti vsi prodajni svetovalci "svetovni prvaki v prodajanju". Ampak, ali so res? Če si odkrito priznamo, težko je najti dobrega prodajalca. Predvsem nas bo v današnjem prispevku zanimalo, kakšen naj bi bil ta dober prodajni svetovalec.

Prodajne svetovalce lahko razdelimo na tiste, ki so le pasivni prejemniki naročil (teh je, roko na srce, kar nekaj) in tiste, ki so aktivni pridobitniki naročil (na tej stopnji pa prav pride znanje iz knjig in izobraževanj). Pasivni delujejo

po principu: kupci poznajo svoje potrebe, ni jim všeč, če poskušamo vplivati nanje, ljubši so jim vidni in nevsiljivi prodajalci. Da take prodajne svetovalce preobrazimo v aktivne pridobitnike naročil, je vsekakor priporočljivo, da jih usposobimo, kaj pomeni biti aktiven prodajni svetovalec, ki je usmerjen na stranko. Ti prodajni svetovalci se najprej naučijo poslušati in postavljati vprašanja, da vedo opredeliti potrebe kupca, na katere najdejo ustrezno rešitev z izdelkom/storitvijo, ki ga/jo ponujajo. Sama prezentacija izdelka je tu sekundarnega pomena, kar pa mnogim dela še preglavice, saj živijo in prodajajo v prepričanju, da je prodajna prezentacija edino, kar mora prodajni svetovalec obvladati in se ne zavedajo, da imajo kupci neizrežene potrebe, ki pomenijo priložnost za njihovo podjetje. Neil

Kaj vas pri odločitvi za nakup določenega izdelka najbolj prepriča?



n = 165

Reckhman je razvil pristop SPIN (Stanje, Problem, Posledica, Povod za potrebo), kjer odpa-de scenarij spretne predstavitve in ga nadome-sti s prodajnim svetovalcem, ki zna postavljati dobra vprašanja, zna poslušati in se učiti. Prodajni svetovalec naj bi po metodi SPIN stranki postavil štiri vrste vprašanj:

- 1. Vprašanja o stanju**, ki sprašujejo o dejstvih ali raziskujejo trenutno stanje pri stranki.

Primer: Kateri sistem uporabljate za izstavljanje računov vašim strankam?

- 2. Vprašanja o problemu**, ki se ukvarjajo s strankinimi problemi, težavami in nezadovoljstvom.

Primer: Kateri deli sistema povzročajo napake?

- 3. Vprašanja o posledicah**, ki sprašujejo o posledicah ali učinkih strankinih problemov, težav in nezadovoljstva.

Primer: Kako ta problem vpliva na storilnost vaših zaposlenih?

- 4. Vprašanja v zvezi s povodom za potrebo**, ki sprašujejo o vrednosti ali uporabnosti predlagane rešitve.

Primer: Koliko bi prihranili, če bi vam naše podjetje pomagalo za 80% zmanjšati napake?

Ker se srečujemo z vprašanjem dobrega prodajnega svetovalca, bomo v nadaljevanju pogledali, kateri so glavni koraki uspešne prodaje, ki bi jih moral dober prodajni svetovalec imeti v malem prstu. Naj poudarimo, da ni univerzalnega pristopa, ki bi bil uporaben vedno in povsod, večina prodajnih svetovalcev pa se bo strinjala z osnovnimi koraki, ki so sledeči (glej tudi sliko Glavni koraki pri uspešni prodaji):

ISKANJE IN OPREDELJEVANJE POTENCIALNIH KUPCEV

Prvi in seveda zelo pomemben korak pri prodaji je, da opredelimo in poiščemo potencialne kupce. Ta korak (predvsem zaradi konkurence) vedno bolj dobiva na pomenu. Potencialne kupce lahko podjetja iščejo na naslednje načine:

- Preučijo vire podatkov (npr. PIRS, poslovni imenik bizi-si, različne baze, ki se jih da kupiti ...)
- Postavijo stojnice na sejmihi.
- Prosijo sedanje stranke, da jih priporočijo naprej oz. dajo kontakte.
- Izkoriščajo veze preko dobaviteljev, posrednikov, poslovnih partnerjev, bančnikov ipd.
- Včlanijo se v različna združenja.
- Obiskujejo različne dogodke

Več o tem kako in kje iskati nove kontakte najdete v članku o networkingu (na strani 5, 10 in 36).

Podjetja na podlagi pridobljenih kontaktov polnijo svoje baze in določijo potencialne kupce, s katerimi navežejo stike po pošti, telefonu ali vse pogosteje preko elektronske pošte. Ocenijo njihovo raven zaupanja in finančne zmožnosti. Ker je boj na trgu trd, so podjetja prisiljena razvijati izvirne pristope za iskanje potencialnih kupcev.

Torej naš dober prodajni svetovalec sprejema odgovornost, da mora sam iskati potencialne kupce in hkrati ve, kako ter razvija inovativne pristope za iskanje potencialnih kupcev. Pridobljene kontakte pa redno zapisuje v svojo bazo potencialnih strank. Uporablja kreativno, kako jih bo obvestil o svoji ponudbi.

PRIPRAVA NA OBISK

Prodajalec mora poznati svoje potencialne stranke; v kolikor gre za podjetja, se o podjetju pozanima (na internetu, preko poslovnih partnerjev, znancev), v kolikor pa so to fizične osebe, mora definirati svojo ciljno skupino, kateri je izdelek/storitev namenjen/a (več informacij o sami stranki bo v tem primeru izvedel tekom prodajnega razgovora).

Dober prodajni svetovalec bo vedel, kako bo pridobil zanimanje potencialne stranke, da bo pri njej dobil termin za prodajni razgovor. Preden bo odšel na sestanek s potencialno stranko, se bo o njej pozanimal, pripravil bo vse potrebne prezentacijske materiale in vzorce, brošure, kataloge, da bo na razgovoru pripravljen in osredotočen le na stranko, njene želje in potrebe (in ne na to, kaj nima s seboj in kaj bi lahko stranki pokazal).

ZAČETEK RAZGOVORA S STRANKO

Ko se prodajni svetovalec sreča s stranko, jo mora znati pozdraviti in se ji predstaviti. Predlagamo, da ta pristop vnaprej pripravite in vanj vnesete tudi kakšno "posebnost", ki bo pritegnila pozornost potencialne stranke (Dober dan, moje ime je Sabina Potrebuješ, prihajam iz vodilnega slovenskega podjetja za izdelavo pisarniškega pohištva, narejenega po vaših željah. Hvaležna sem vam, da ste me sprejeli.). Po predstavitvi je priporočljiv t.i. "small-talk" s potencialno stranko. Dober prodajni svetovalec opazuje (okolico podjetja/hiše, pisarne, kaj je na stenah, mizah ipd.) ter tako naveže temo razgovora na nekaj, kar je potencialni stranki zanimivega (ali pa preprosto pokramlja o vremenu) – izbirajte vedre teme in se izogibajte tarnanju (o vremenu, prometu, gospodarski situaciji ipd.).

PRODAJNA PREZENTACIJA

Dober prodajni svetovalec bo stranki "prodal zgodbo" – v skladu s formulo AIDA, ki pomeni pridobivanje pozornosti, ohranjanje zanimanja, zbujanje želje in doseganje dejanja. Dober prodajni svetovalec bo znal stranki postaviti prava vprašanja, na podlagi katerih ji bo znal podati koristi izdelka (povprečni prodajni svetovalec bo nizal le značilnosti izdelka in jih zaradi nepostavljanja vprašanj, stranki ne bo znal pretvoriti v koristi zanjo). Npr. prodajamo avtomobile, z vprašanji smo od stranke izvedeli, da ima družino z malimi otroki in je zanjo pomembna predvsem prostornost.

Torej namesto, da rečemo stranki "Ta model ima 560 litrski prtljažni prostor.", rečemo "V ta model boste brez težav spravili otroški voziček vašega dojenčka, 2 potovalni torbi, kolo za večjega otroka in še kup igrač, brez katerih na morju ne gre."

Prodajne predstavitve bo dober prodajni svetovalec izboljšal s pripomočki: brošure, vzorci, katalogi, slikami, filmi ipd., kar predstavitve poživijo in hkrati da potencialnemu kupcu priložnost, da bolje spozna izdelek/ storitev.

Odličen prodajni svetovalec se zaveda, da je prodajna prezentacija tudi igra čutil. Svojim strankam bo poskušal zapolniti vsaj tri čutila – sluh, vid, otip (za vonj in okus pa le v določenih primerih). Ko se bodo čutila potencialne stranke napolnila, bo le-ta razvila pozitiven odnos do prodajnega svetovalca in njegove ponudbe.

PREMAGOVANJE UGOVOROV

Dober prodajni svetovalec ve, da so ugovori dobrodošli, saj so znak, da se potencialna stranka zanima za naš izdelek/storitev; ugovori so sestavni del posla in se zato nanje tudi ustrezno pripravi. Ugovori so do neke mere predvidljivi ali če ima prodajni svetovalec za sabo nekaj kilometrine, tudi znani. Na te najdejo prepričljive odgovore; vseeno pa lahko stranka presenetiti. V primeru, ko ne veste, kaj stranki odgovoriti, postavite vprašanje "Kako to mislite?" ali kaj podobnega. Pridobili boste dodatne informacije in čas, da oblikujete odgovor na zastavljeni ugovor. Dober prodajni svetovalec bo vprašanja postavljal tako, da bo stranka sama odgovorila na svoje ugovore ter jih celo ovrgla in spremenila v razlog za nakup.

Pogosti in najbolj neprijeten ugovor je cena. A ko sprejmete, da je cena sestavni del posla in jo za svoje izdelke znate utemeljiti, potem ste zmagali. (Preberite članek v prejšnji številki Cena je sestavni del posla.)

SKLENITEV POSLA

Na tej točki bo dober prodajni svetovalec, ki se zaveda, da je vse prejšnje faze uspešno opravil, brez zadržkov stranki predlagal sklenitev posla. Večini prodajanih svetovalcev na tej stopnji zmanjka samozavesti oz. se bojijo zavrnitve, zato raje čakajo, da stranka sama predlagala nakup. Dober prodajni svetovalec bo pri stranki opazil dejanja, izjave, komentarje, ki nakazujejo na zaključek posla. Lahko se stranki ponudi tudi dve možnosti (o katerih ste se pogovarjali med razgovorom) in se ji da na voljo, da razmišlja o nakupu (Tu ne mislimo, da se ji postavi vprašanje, ali bo vzela nekaj ali nič; vpraša se jo, ali bo vzela 5 kosov ali 3. Stranko tako napeljemo, da razmišlja o nakupu 5 ali 3 kosov, ne pa o tem, da ne bo vzela nič.)

PONAKUPNO SPREMLJANJE STRANK IN OHRANJANJE ODNOSOV

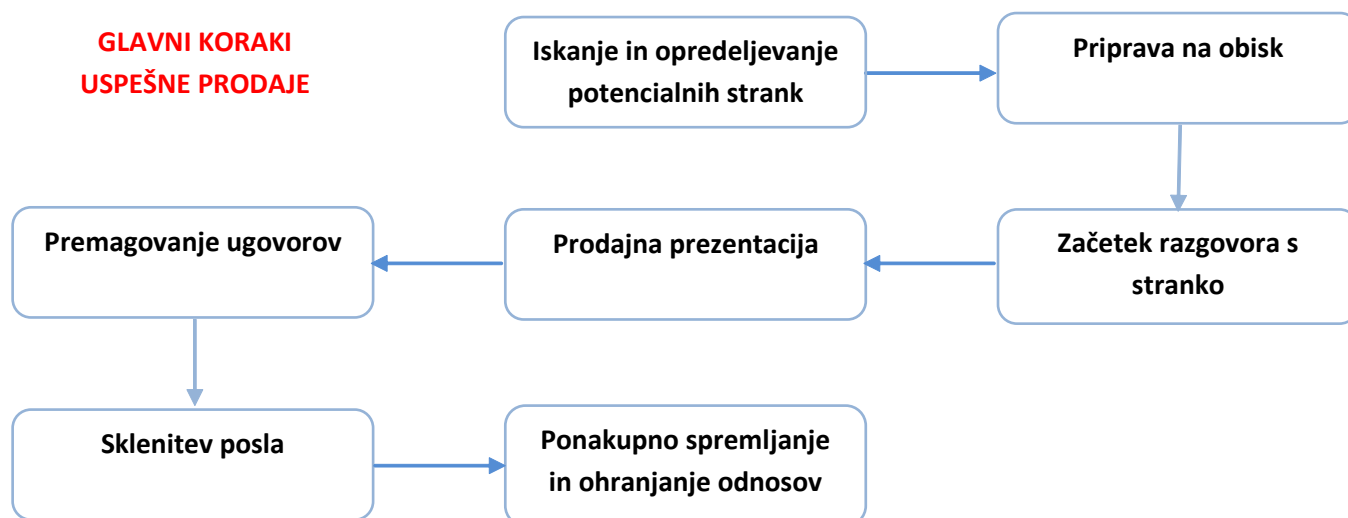
Dober prodajni svetovalec ve, da se z nakupom odnos s stranko šele začne. Vsekakor dobri prodajni svetovalec

stremi k dolgoročnemu odnosu, ki temelji na zaupanju stranke v prodajnega svetovalca, podjetje in izdelke/storitve. Zato si bo po zaključenem poslu, prodajni svetovalec takoj zapisal vse potrebne podatke o stranki v bazo (med samim prodajnim razgovorom je skozi postavljanje vprašanj od stranke dobil kup koristnih informacij). Mnoga podjetja so pričela skrbeti za redne kontakte z obstoječimi strankami. Prav je tako, saj se dober prodajalec zaveda, da se mora vseskozi boriti za svoje stranke.

Z anketo smo želeli izvedeti, kakšne lastnosti naj bi imel dober prodajni svetovalec. Skozi slikovni prikaz si oglejte, kaj slovenski kupci pri prodajnih svetovalcih najbolj cenijo.

Biti dober prodajni svetovalec ni lahka služba. Če želite biti tudi vi v tej ligi, se zavedajte, da je to trdo delo na vsaki stopnji prodaje. Vsekakor vam bo lažje, če zauzimate v svoje izdelke/storitve in v razgovorih s strankami uživate. Potem tudi uspeh pride sam od sebe.

GLAVNI KORAKI USPEŠNE PRODAJE



Kakšen je za vas pravi prodajalec?





POGAJANJA V PRODAJI

Kaj je namen pogajanj? Naš cilj, ki ga s pogajanci želimo doseči je "WIN – WIN" situacija. Torej obe strani (stranka in prodajalec) se morata sporazumeti o ceni in drugih pogojih prodaje.

Največkrat se prodajalci in stranke pogajajo ravno o ceni, a velikokrat pozabljajo, da so še ostali pogoji, ki omogočajo dobro pogajanje (to so npr. pogodbeni roki, kakovost ponujenega blaga in storitve, količina, odgovornost za financiranje, prevzemanje tveganja, trženjsko komuniciranje in lastninska pravica ter varnost izdelka).

V katerih okoliščinah je pogajanje primeren postopek za sklenitev prodaje?

- Ko je veliko dejavnikov, ki se nanašajo ne samo na ceno, ampak tudi na kakovost in storitve.
- Ko poslovnih tveganj ni mogoče natančno vnaprej opredeliti (npr. cena nafte)
- Ko je potrebno veliko časa za izdelavo izdelkov.
- Ko je proizvodnja pogosto prekinjena zaradi številnih sprememb naročil.

Pogajalci pri pogajanjih uporabljajo različne strategije in taktike. Ločimo 2 strategiji pogajanj:

- **Razdruževalna** – eden zmaga, drugi izgubi (win-loose) - Ko gremo s ceno pod mejo, ki smo si jo postavili.
- **Združevalna** – oba zmagata (win-win)

Roger Fisher in William Ury sta skozi Harvardski pogajalski projekt prišla do 4 ključnih točk "**Načelnega pogajalskega pristopa**":

1. **Ločite ljudi od problema** - Vsaka stran mora razumeti stališče nasprotnika in njegova čustva, vendar se je potrebno namesto na razlike osredotočiti na interese obeh strani. Pozorno poslušanje nasprotnikovih argumentov in

obravnavanje problema kot odgovor nanje izboljša možnosti, da dosežemo zadovoljivo rešitev.

2. **Osredotočite se na interese**, ne na stališča - Razlika med stališči in interesi je podobna razlikam med rešitvami in želenim rezultatom ali med sredstvi in ciljem. Z osredotočanjem na interese namesto na stališča bodo pogajalci našli vzajemno sprejemljiva sredstva za dosego skupnih interesov.
3. **Najdite možnosti**, ki so v skupno dobro - "Iščite večjo pogodbo, namesto da bi se prepirali o velikosti vsakega kosa". Iskanje možnosti, ki so v skupno dobro, pomaga opredeliti vzajemne interese.
4. **Vztrajajte pri objektivnih merilih** - Vztrajajte, da sporazum odraža poštena objektivna merila, neodvisna od stališč katerekoli strani. S tem pristopom se izognete temu, da mora ena stran popustiti stališču druge. Namesto tega obe strani popuščata na račun poštene rešitve, temelječe na merilih, ki sta jih obe sprejeli.

Nasvet: *Kadar je druga stran močnejša, je najboljša taktika, da vemo, kaj je naša najboljša alternativa za sporazum – BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement). S tem, ko podjetje opredeli svoje alternative dobi standard, s katerim*



NA KRATKO

Dobra vnaprejšnja priprava na pogajanja in izbira prave pogajalske taktike je dobra pot, da postanete zmagovalca ne le bitke, temveč celotnega boja!

lahko meri vsako ponudbo. Prav tako nas obvaruje pred tem, da bi prisilno sprejeli neugodne pogoje močnejšega nasprotnika.

Pogajalske taktike so manevri, ki jih naredimo na določenih točkah med pogajanjem. Poznamo nekaj klasičnih pogajalskih taktik:

Delati se norega – pripravite si dobro predstavo, tako da vidno prikažemo svojo čustveno zavezanost svojega stališča. To poveča vašo verodostojnost in lahko ponudi nasprotniku opravičilo, da pristane na vaše pogoje.

Veliki lonec – na začetku postavite visoke zahteve in si tako pustite veliko prostora za pogajanje.

Dobi si uglednega zaveznika – zaveznik je lahko oseba ali projekt. Skušajte pripraviti nasprotnika, da sprejme manj, ker je oseba/projekt, s katero bo imel opraviti ugleden/a.

Vodnjak je suh – zavzemite stališče in povejte nasprotniku, da ne morate več popustiti.

Omejena pooblastila – pogajajte se v dobri veri in ko boste pripravljeni podpisati pogodbo, recite: "Moram še preveriti pri šefu".

Dvojna korist/ licitacija – dajte ponudnikom vedeti, da se istočasno pogajate z več ponudniki.

Razcepi in premagaj – ko se pogajate z nasprotnikovim timom, pridobite vsaj enega člana tima za svoje predloge. Ta vam bo pomagal pridobiti druge člane tima.

Za nekaj časa izgini ali zavračaj – popolnoma zapustite pogajanja za nekaj časa. Vrnite se, ko se stvari obračajo na bolje, in se skušajte ponovno pogajati. Časovni razpon je lahko dolg (odhod iz mesta) ali kratek (pojdi na stranišče in premisli).

Politi kuža – ne odzivajte se nasprotniku; niti čustveno, niti verbalno. Ne odzivajte se na pritiske ali silo, nadenite si brezizrazen obraz.

Bodite potrpežljivi – če ste lahko bolj potrpežljivi kot nasprotnik, boste verjetno pridobili več.

Zgladite razlike – oseba, ki to prva predlaga, ima najmanj izgubiti.

Poskusni balon – svojo mogočo/premišljeno odločitev sporočite preko t.i. "zanesljivega vira", še preden sploh pride do odločitve. To omogoča, da preverite odzive na svojo odločitev.

Presenečenje – spravite nasprotnika iz ravnotežja z drastično, dramatično, nenadno spremembo taktike. Nikoli ne bodite predvidljivi, nasprotnik naj ne pričakuje vaših potez – ŠOK TERAPIJA.

Pravila pri pogajanjih:

- Mejnih cen nikoli ne poznamo in igramo "poker", da bi ugotovili, kako se oddaljujemo ali približujemo mejnim cenam. Bolj kot se približujete z majhnimi koraki, bolj veste, da greste proti mejni ceni.
- Zelo pozorni bodite na začetno ceno, kadar jo lahko postavite sami.
- Ko vam stranka postavi nerealno ceno, ni nujno, da ne bo prišlo do prodaje.
- Ali je tisto, kar kupec potrebuje, dejansko možno dobiti za to ceno?
- Če on potrebuje to, kar imate vi in ne produkt za nižjo ceno, nadaljujemo s pogajanjem.
- Na koncu pogajanj ima zadnjo besedo kupec – damo mu občutek zmagovalca.

Priprava na pogajanja:

- Preden gremo na kakršnakoli pogajanja, se je dobro pozanimati o nasprotni strani.
- Priprava na pogajanje vključuje mejno ceno – pod katero ne gremo več.
- Strategija – kako bo potekalo samo pogajanje.
- Določitev pogajalca in pogajalske skupine.
- Kraj pogajanja.

Pogajanje vključuje pripravo strateškega načrta pred začetkom pogajanj in dobre taktične odločitve med samimi pogajanjem.

4. faze pogajanj:

- Opredelitev stanja – dejansko stanje.
- Analiza vzrokov in ovir – kje so ovire, ki bi lahko nastale pri samih pogajanjih.
- Možni ukrepi/scenariji.
- Soglasje, konsenz oz. dogovor.

Kot dober pogajalec:

- Se morate na pogajanja dobro pripraviti – narediti načrt pogajanj in dobro poznati predmet pogajanj.
- Imeti sposobnost jasnega in hitrega razmišljanja pod pritiskom in v negotovosti.
- Imeti sposobnost poslušanja in izražanja misli.
- Imeti sposobnost prepričevanja drugih in biti potrpežljiv.

Tako, pogledali smo si nekaj taktik in strategij, ki jih lahko uporabite pri pogajanjih s kupci, dobavitelji, zaposlenimi, ... ter vas opomnili, na kaj bodite pozorni pri sami pripravi in izvedbi pogajanj.

Pomnite: *Najpomembnejše pri pogajanjih je, da sledite svojim načelom in mejam, ki ste si jih zastavili in da ves čas pogajanj strmite k Win – Win situaciji.*

Pri tem vam ekipa BMCi želi veliko uspeha in tudi malo sreče.

NA^{KRATKO}

Obisk športnega dogodka vam lahko prinese posel leta. Ne verjamete? Ni potrebno, lahko pa se udeležite naslednjega!



Prepoznajte PRILOŽNOSTI za NETWORKING

V prvem delu revije pri rubriki vodenje ste lahko brali o moči mreženja (networkinga). Kar tam nismo zajeli, so nasveti, kje lahko izvajamo naše mreženje. Priložnosti za mreženje je veliko in se jih marsikdaj sploh ne zavedamo. V nadaljevanju si oglejmo 21,5 najboljših priložnosti, kjer lahko izvajate mreženje:

Prodajni poslovni dogodek. Prinaša možnosti za tkanje novih poznanstev in obnovo starih poznanstev. Je tudi dober prostor, na katerem lahko izvedete svojo 30 sekundno osebno predstavitev. Vedite, da je to prostor, na katerem poskušajo vsi prodajati, zato bodite pozorni in ne spreglejte priložnosti, ki se vam ponujajo.

Prodajni poslovni dogodek na višjem nivoju. Sestanek svetovalcev in direktorjev. To je dober vir znanja, a vendar bodite pozorni na to, da izkoristite njegove prednosti.

Poslovno novinarski dogodek. Na teh dogodkih se zbirajo ljudje, ki nekaj pomenijo in omogočajo, da se pomembne stvari dejansko realizirajo. Morda je tukaj kakšna priložnost, da navežete stik.

Klub mreženja ali poslovna organizacija, na katerih se zbirajo in sodelujejo pomembni poslovni kontakti. Sodelovanje na teh dogodkih prispeva k vaši prepoznavnosti, omogoča vam možnost, da v svojem poslovanju rastete in posledično uspete na trgu.

Področja, kjer se zbirajo enako misleči ljudje. Imeti enako mnenje glede določene zadeve, je vedno dobrodošlo, da

pogovor steče v tisti smeri, kot sami želimo.

Katerokoli predavanje, ki se ga udeležite z željo povečati svoje znanje in izboljšati samega sebe. Tudi drugi ljudje, ki so željni novega znanja bodo tam. Tako imate možnost spletni nova prijateljstva in doseči napredek, tako na osebni kot poslovni ravni.

Mestne organizacije. Sestanki so dobra priložnost za gradnjo novih poslovnih razmerij in obenem pomoč skupnosti. Namig: Bodite vodja, ne samo član.

Udeležba kulturnega dogodka. Gledališče, opera ali koncerti privlačijo ljudi s stilom in denarjem. Udeležite se kakšnega kulturnega dogodka in jih spoznajte.

Sodelujte pri dobrodelnosti ali bodite prostovoljec v skupnosti.

Vaša trgovska ali profesionalna združenja in društva. Naštejmo le nekaj združenj v Sloveniji: Gospodarska zbornica Slovenije, regionalne gospodarske zbornice, poslovna združenja v okviru vaše panoge, podjetniška združenja (CEED), združenja delodajalcev, menedžerjev in kadrovske delavcev.



Trgovska ali profesionalna združenja vaših strank. To je dober kraj, kjer se lahko naučite več o svojih strankah in se predstavite svojim bodočim strankam. **NAMIG ZA USPEH:** Bodite aktiven član seminarja, ne le udeleženec.

Sejmi. Specifični gospodarski in poslovni sejmi so izvrstni kraji, kjer lahko spoznate nove ljudi, poslovne partnerje, imate priložnost za prodajo ter se postavite v ospredje. Vzemite namig za uspeh iz prejšnjega odstavka, dodajte sestavino trdega dela in dobili boste formulo za uspeh na trgovskih sejmih. Sejmi so lahko vaša najboljša priložnost za navezovanje novih stikov, izkoristite jih!

Vključite se v klub – športni, kulturni, naravoslovni ali golf klub. Dobri klubi imajo na voljo vedno izvrstno hrano, dobro atmosfero, odlične storitve (prijazni in ustrezljivi ljudje), izjemnega lastnika in seveda dobro priložnost za povezovanje in druženje.

Navezovanje poslovnih stikov ob poslovnih kosilih, večerjah. Povabite potencialne stranke na kosilo/večerjo. Medtem ko ste v restavraciji, opazujte, kdo vse se še nahaja v restavraciji. Predstavite znanca, ki jih srečate, tistim, ki ste jih pripeljali seboj. Naredite to na ultra prijazen in prijateljski način. Podajte komplimente vsem, ki jih predstavite. **NAMIG ZA USPEH:** izbirajte kraje, ki jih poznate in jih redno obiskujete. Ravno to igra glavno vlogo pri sestankih ob hrani.

Športni klubi. Športne vaje in mreženje. Bodite zdravi in imejte dobre kontakte hkrati. Pridružite se klubu in se spravite v formo za zmago.

Športni dogodki. Sodelujte na tekmah in tudi na tribunah. Vsakdo enkrat zagotovo obišče kakšno tekmo z žogo.

Starši prijateljev vaših otrok. Če imate potencialne stranke, čigar otroci so v istem vrtcu, šoli, športnem klubu ali igrajo v istem moštvu kot vaš otrok, boste imeli veliko prednost, da jih spremenite v vaše stranke.

Vesele ure znajo biti odlično mesto za spoznavanje in hitro ustvarjanje novih povezav. Le preveč se ne veselite.

Karaoke. Ne le da se lahko zabavate in spoznate nove ljudi, imate tudi priložnost, da izboljšate svoje veščine nastopanja – vsakokrat, ko zapojete.

Združenje lastnikov stanovanj. Spoznajte svoje sosede in tiste, ki jih poznajo oni.

Letalo. Ni vam treba spoznati vsakega potnika na letalu – spoznajte osebo, ki sedi poleg vas. Dokler ne boste vprašali, ne boste vedeli, koga pozna.

Bodite pripravljeni na mreženje, ko prispete na kraj dogodka. Woody Allen pravi, da je 90% uspeha že to, da se nekje pojaviš. In ima skoraj prav. Devetdeset odstotkov uspeha je, da se pojaviš in da si PRIPRAVLJEN.

Pripravite vaš osebni akcijski plan mreženja

Naredite seznam možnih področij:

Ugotovite, kdo bo prišel na dogodek in kdo je mogoče že tam. Ugotovite, kaj je vaš poslovni draž in začnite pri tem.

Skrivnost: Bodite spoštovani od tistih, ki štejejo in dogodkov ne le obiskati, ampak se tudi vplesti in voditi.

Velika skrivnost: Ključna prednost je sproščeno mreženje (networking): poslovno rekreiranje. V prostem času boste videli veliko več ljudi in naredili boste več.

Največja skrivnost: Bodite pozorni kdo je okoli vas, ne glede na to, kje se nahajate. Nevarnost tega je, da ne polagate dovolj pozornosti osebi, s katero govorite. Druga beseda za to bi bila: NESRAMNOST. V momentu, ko ste zopet prosti, pa mora vaš periferen vid zajemati vseh 360 stopinj. Bolj kot si pozoren, bolj se bo izplačalo.

Pomembno je poudariti, da naštetih "najboljši kraji za mreženje" niso le ideje in predlogi, mnogi uspešno prodajalci in poslovneži so svoje posel obogatili na tak nači. Poiščite kontakte, zgradite prodajo, izločite ne-napovedano telefoniranje, zgradite vašo kariero, delajte na razmerjih in vašem ugledu ter sklepajte prijateljstva. Vprašajte se: **Koliko življenjskih prijateljev ste spoznali preko "hladnih" klicev?**

ZA VAS IMAMO IZZIV: V naslednjem tednu se aktivno lotite mreženja ob vsaki priložnosti – izberite si 3 točke z zgornjega seznama.

ŠE EN NASVET: Da bi pridobili iz networking dogodka največ, preživite 75% vašega časa z ljudmi, ki jih še ne poznate.

Zagotavljam vam, da boste pridobili več kontaktov, zgradili več poslovnih razmerij in mogoče celo izpeljali posel ali dva.



PRODAJA PO AVSTRIJSKO

V prejšnji številki revije smo se posvetili dodatni prodaji, ki smo jo doživeli v Londonu. Glede na to, da smo prepričani, da lahko dobro prodajno prakso srečamo kjerkoli, smo se tokrat odločili, da obiščemo avstrijske prodajalce. Sosednja Avstrija je oddaljena le nekaj kilometrov, pa vendar se včasih zdi, da smo si povsem drugačni. Zbrali smo nekaj primerov odličnih prodajnih prijemov, ki so nas (porabnike) navdušili.

Ustrežljivost po meri

V znani avstrijski trgovini sva kupovala stole za jedilnico. Že po nekaj minutah je pristopil prodajalec in vprašal, kaj želiva. Povedala sva, da še gledava in vprašala, ali je model, ki sva si ga ogledovala na zalogi. Takoj je preveril, kako je z dobavo. Zahvalila sva se in rekla, da bova še malo pogledala druge modele. Ko sva končno izbrala, sva se ponovno obrnila na prodajalca z vprašanjem o zalogi. Takoj je preveril, kakšna je, in povedala sva, kaj želiva. Napisal je naročilo in se zahvalil. Nato pa nama je ponudil še pomoč na oddelku z blazinami za stole in na oddelku zaves. Vse je bilo popolnoma nevsiljivo. Že na splošno je občutek pri avstrijskih prodajalcih takšen, da jim ni nič odveč, stranki pa prepustijo dovolj časa, da

se sama odloči, kaj želi. Ko jih potrebuješ so pri roki, ko potrebuješ mir pred njimi, pa imaš mir.

Čas za še eno malenkost

V času razprodaj je v trgovinah s tekstilom veliko ljudi in prodaja teče sama po sebi, ljudje kupujejo, blagajne so polne. Ob takšni frekvenci strank ne moremo pričakovati, da nam bo kdo še kaj ponudil. Seveda ne drži. V času poletnih razprodaj sva se s prijateljico prepustili ponudbi in brskali, da bi našli vsaka nekaj zase. Med drugim sva se ustavili tudi v manjši trgovinici z modnimi dodatki. Prijateljica je našla uhane zase in se odločila za nakup. Na blagajni, je prodajalka, med pripravljanjem računa in kljub gneči, ponudila še gumice za lase. Opazila je, da ima

Zbrali smo nekaj primerov odličnih prodajnih prijemov, ki so nas kot stranke navdušili.

dolge lase in zaslužila dodaten evro. Tekom dneva sva opazili, da so nama skoraj v vsaki trgovini ponudili še kaj zraven (gumice za lase, milo za roke, denarnico in kartico zvestobe). Vsekakor pa si posebno pohvalo zasluži prodajalka v prodajalni z oblačili, ki se je z nama zapletla v prijeten pogovor, naju vprašala, kakšno barvo oblačil radi nosiva in nama ob nakupu ponudila ogrlico, ki se ujema s kupljenimi oblačili. Morda to ne izgleda veliko, pa vendar sva v enem dnevu za dodatno ponujene artikle skupaj odšteli 15 eur. Posvetiti se vsaki stranki posebej je lahko zelo donosno.

Na "eni" pijači

V avstrijskem Gradcu smo se odpravili na pijačo v lepo urejen klub v kubanskem stilu. Pridružil se nam je domačin, ki je restavracijo poznal in takoj naročil pijačo zase. Naju je spravil v zadrego, ker sva si želela seveda ogledati ponudbo in se šele nato odločiti. Prijazna gospodična nam je prinesla karto, počakala pri mizi in nam poskušala svetovati. Ker se nismo mogli takoj odločiti, je odšla od mize in nas za hip pustila same. V miru smo si lahko ogledali ponudbo na karti. Kmalu se je vrnila k mizi in sprejela naročilo. Četudi smo bili v sobi sami (restavracija je imela poln vrt in glavni del), se je pri nas oglasila vsakih nekaj minut in nas povprašala kako smo, če še kaj

potrebujemo. Na začetku smo imeli namen, da ostanemo le pol urce. Malo kasneje je nekdo od nas naročil še kavo (ostali smo pijačo še imeli), ki jo je prinesla. Kava je seveda zadišala in takoj je povpraša, če si morda nismo premislili in seveda smo si. Vsak od nas je naročil še eno dodatno pijačo. Najbolj zanimivo pri vsem tem je to, da ji nič ni bilo težko in nas je ob vsakem "obhodu" vprašala, če je vse v redu ter bila pripravljena sprejeti novo naročilo.




popestrite srečanje
ob zaključku
poslovnega leta
2009



business & show 5 šefov.com

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

5 resnic o vodenju sodelavcev:

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

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



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





Thank you!

Zakaj je koristno ...

... ZAHVALITI SE STRANKAM

Dobri prodajalci si prizadevajo biti v "mislih" in zavesti svojih strank večino časa. Si tudi vi želite biti v mislih vaših strank? Prav zato, da bi vas stranke imele v mislih večino časa, se stranki lahko zahvalite ob različnih priložnostih. Predstavili vam bomo 8 odličnih priložnosti, ob katerih se lahko stranki preprosto zahvalite za nakup, njen čas, zanimanje za vašo ponudbo ali preprosto njeno prijaznost.

- 1. Vsakič, ko naredite posel s stranko** – napišite kratko in osebno zahvalo, v kateri stranki sporočate, da cenite njeno odločitev, da je z vami naredila posel, npr. "Cenim to, da smo sklenili posel, hvala vam!".
- 2. Kadar vas stranka pohvali** – ko vas stranka pohvali glede določene stvari, v kateri ste res dobri, je super priložnost, da se ji zahvalite za pohvalo.
- 3. Kadar vam stranka predlaga, kako bi lahko naredili drugače in tako bili še boljši** – s tem vam daje nasvet, da boste pri svojem delu še boljši. Zahvalite se ji: "Najlepša hvala za vaš nasvet, kako sem lahko še boljši pri delu s strankami, med katerimi ste tudi vi."
- 4. Kadar se je stranka na podlagi vašega dobrega svetovanja in priporočila odločila za nakup** – zahvalimo se ji za zaupanje: "Hvala za vaše izkazano zaupanje!"
- 5. Kadar vas stranka priporoča** – to je vsekakor najboljša oblika oglaševanja, za katero se je stranki vsekakor potrebno zahvaliti: "Hvala lepa, da ste me priporočilu g. XY, to res cenim!"
- 6. Kadar je stranka "potrpežljiva"** – stranke vam pomagajo, da se naučite, kako jim boljše ustreči in tako preizkušate njihovo potrpežljivost. Tako vam stranke velikokrat "spregledajo" tudi majhne napakice in pomanjkljivosti. Zahvalite se jim: "Hvala vam za potrpežljivost in da nam kdaj pa kdaj pogledate skozi prste."
- 7. Kadar vam stranka reče NE** – v tem trenutku žal niste dobili posla, a še vedno imate priložnost, da se stranki zahvalite za njen čas, priložnost, da se spoznate in njeno prijaznost. Pustite si odprta vrata – napišite zahvalo stranki in tako boste ostali v njenih mislih, saj si ljudje zapomnimo drugačnost.
- 8. Ko vas stranka nasmeji** – vsi ljudje imamo radi dobre novice in "šale". Zahvalite se stranki, da ste se ob misli nanjo nasmejali in vam je tako polepšala dan. Pošljite ji enega "smeškota" in ostali boste v njenem spominu.

Kot ste lahko videli skozi članek, je vsekakor veliko priložnosti, ki jih lahko "izkoristite" za to, da se stranki zahvalite. Pomembno je samo, da je zahvala oz. zahvalni e-mail kratek in zanimiv.

BMC priporočilo: vsak dan si na začetku ali koncu dneva vzemite 15 minut in se osebno, po telefonu ali e-pošti zahvalite svojemu potencialnemu kupcu, svoji obstoječi stranki in prijatelju.

V imenu ekipe BMC se vam tudi mi zahvaljujemo, da ste si vzeli čas in prebrali naš članek.



43

Poslovni bonton: KAJ PRAVI BONTON O POSLOVNIH SESTANKIH?

I Špela Žunec

V prejšnji številki revije Vodenje in Prodaja smo pisali, kako učinkovito izpeljati sestanek. Podali smo vam nekaj praktičnih nasvetov, kako ga izvesti, da bo čim bolj učinkovit. Tokrat pa si bomo pogledali, kaj moramo z vidika poslovnega bontona upoštevati pri poslovnih sestankih.

44

SKRBITIMO ZA NAŠO ZEMLJO - MINI EKO NASVETI

I Ekipa BMCI

Čeprav se vam včasih zazdi, da naš ekološki boj ni vreden nič, vseeno nadaljujmo. Če niste med tistimi, ki so s tem že pričeli, pa je čas, da se pridružite. Začnite z malenkostmi. Zlezle vam bodo pod kožo. Kako lahko mimogrede varčujete z energijo in surovinami ter naredite nekaj za Zemljo?

45

LE POL UR'CE NA DAN, POMEMBNO DOPRINESE K VAŠEMU ZDRAVJU IN POČUTJU

I Špela Žunec

Že vrabci čivkajo, da je fizična kondicija nujno potrebna za zdravo življenje. In potem imamo slabo vest, ko vemo, da ne tečemo vsaj trikrat na teden po 1 uro, nimamo letne karte za fitnes ali aerobiko, vsaki vikend ne skočimo v hribe in plezamo kot gamsi po naših vršacih.

47

Kratki nasveti

I Ekipa BMCI

KAKO SI ORGANIZIRATI SVOJE DELOVNO OKOLJE, da prihranite nekaj svojega časa?

48

Za več branja

I Ekipa BMCI

PERSUASION The art of influencing people / NONSTOP NETWORKING / SPROŽILCI

49

Utrinki

I Ekipa BMCI





POSLOVNI BONTON

Kaj pravi bonton o poslovnih sestankih?

V prejšnji številki revije **Vodenje in Prodaja** smo pisali, kako učinkovito izpeljati sestanek. Podali smo vam nekaj praktičnih nasvetov, kako ga izvesti, da bo čim bolj učinkovit. Tokrat pa si bomo pogledali, kaj moramo z vidika poslovnega bontona upoštevati pri poslovnih sestankih.

Poslovni sestanek je po definiciji pogovor med več udeleženci, z različnimi cilji in namerami. Pri pripravi poslovnega sestanka že vnaprej skrbno izberemo udeležence, s katerimi mora sklicatelj sestanka uskladiti termin in kraj sestanka. Vabilo naj bi udeležencem sklicatelj sestanka poslal vsaj teden dni pred sestankom, dan ali dva pred izvedbo sestanka pa tudi preveril njihovo prisotnost.

Samo vabilo mora biti pisano v vljudnem tonu, vsebovati mora podatke vodje oz. sklicatelja sestanka, kraj, uro pričetka in predvidenega konca sestanka. V vabilo se zapiše tudi namen sestanka, katere teme bodo obravnavane ter nosilce posameznih tem. Poleg lahko pošljemo tudi gradivo za teme, da se udeleženci primerno pripravijo na sestanek.

Sam sestanek je sestavljen iz uvodnega dela, jedra in sklepne del. Sklepni del, ki ga ne moremo vnaprej predvideti, vodja sestanka pripravlja med samim potekom sestanka (s sodelovanjem udeležencev) in ga na koncu poda.

Od vodje sestanka se pričakuje, da se izraža jasno, jedrnat, brez odvečnih besed ter da se drži rdeče niti sestanka. Mora imeti sposobnost moderiranja in toliko avtoritete, da mu udeleženci sledijo, saj lahko v nasprotnem primeru steče sestanek v popolnoma drugo smer, kot je bilo predvideno.

Za vsak poslovni pogovor in tudi sestanke se vnaprej pripravimo. Tako že vnaprej opredelimo lastna stališča in mnenja, saj jih bomo le tako lahko jasno izrazili. Improvizacije ne priporočamo, saj udeleženci hitro opazijo našo nepripravljenost in spet tvegamo, da se nam cilj sestanka oddaljuje.

Nastopanje in govorno izražanje je veščina, ki je pri nekaterih bolj, pri drugih manj razvita. Od voditelja sestanka se pričakuje, da bo to veščino obvladal. Vsakdo med nami ima možnost, da z voljo, učenjem, razumevanjem in vajami to veščino razvija. Seveda se profesionalno obnašanje pričakuje tudi s strani udeležencev sestanka. Ti morajo znati "aktivno" poslušati, se zadržati glede vmesnih pripomb in prekinjanja sogovornikov. Ko jim je dana beseda, pa naj bi svoje mnenje primerno izrazili; tudi oni morajo znati slediti cilju sestanka. Uspešen sestanek

bo le takrat, ko bodo imeli tako vodja, kot udeleženci jasen cilj in namen, ki ga želijo s sestankom doseči.

Med pogovorom sogovornike ogovarjamo z imenom in/ali priimkom. Verjetno ni potrebno posebno poudarjati, da je cinizem, sarkazem, vzvišenost in podcenjevanje nedopustno. Med sestankom mora biti njegov vodja usmerjen tudi na vzdušje med udeleženci.

Točnost je znak zanesljivosti; na sestanke prihajamo točno, priporočamo celo kako minuto prej, saj navedena ura sestanka pomeni, da se takrat že prične. V kolikor so na sestanek povabljeni tudi udeleženci iz drugih govornih okolij, mora organizator vnaprej poskrbeti za prevajalca oz. po dogovoru se uporablja jezik, ki ga najbolje razumejo vsi udeleženci sestanka.

Posvetimo nekaj besed tudi sedežnemu redu na sestankih. Pri razvrstitvi udeležencev ob mizi je pomembno, da je vsem udeležencem omogočen neposreden medsebojni očesni stik. Vsi prisotni naj bi bili razvrščeni na zunanji strani mize. Pripravimo lahko tudi sedežni red, v kolikor pa gre za manjšo skupino, povabljenca usmerimo na namenjeni prostor. V podjetjih, kjer se redno sestankuje, imajo navadno udeleženci že določene sedeže. Potrebno pa je paziti na razporeditev udeležencev po njihovih hierarhičnih položajih. Desna stran gostitelja – vodje oz. sklicatelja sestanka pripada vedno glavnemu gostu, ki je po položaju enakovreden gostitelju. Gostiteljeva leva stran pa pripada naslednjemu udeležencu po položaju hierarhije v podjetju (in tako naprej).

Postavitev mize v obliki črke U se priporoča, ko iz nepredvidljivih razlogov lahko potrebujemo še kak dodatni sedež, ki ga pridobimo z dodajanjem na enem ali drugem koncu mize. U postavitev je priročna tudi pri predavanjih, saj lahko predavatelj izkoristi odprt prostor in ima tako priložnost navezati neposredni stik z vsakim udeležencem.

Nanizali smo vam nekaj nasvetov, na kaj morate po poslovnem bontonu paziti pri izvedbi sestankov. Naj vam bodo v prihodnosti v pomoč!

Povzeto po Ana Nuša Knežević: Se znamo obnašati?

Skrbimo za našo Zemljo

MINI EKO NASVETI

Čeprav se vam včasih zazdi, da naš ekološki boj ni vreden nič, vseeno nadaljujmo. Če niste med tistimi, ki so s tem že pričeli, pa je čas, da se pridružite. Začnite z malenkostmi. Zlezle vam bodo pod kožo.

Kako lahko mimogrede varčujete z energijo in surovinami ter naredite nekaj za Zemljo?

Imejte svoj kozarec ali skodelico. Vsako leto v smeti roma na milijarde plastičnih kozarcev, ki jih jemljemo pri "vodomatih". In le majhen delež jih "preživi" v reciklirani obliki! V službi imejte svoj kozarec ali skodelico – izračunajte, koliko plastičnih kozarčkov boste prihranili samo vi.

Imejte eno vrečko. V trgovini ne jemljite/kupujte vsakokrat nove plastične vrečke. Imejte eno (plastično ali še bolje iz blaga) in uporabljajte jo do konca.

Prepovejte oglase v nabiralniku. Tiskani oglasi prihajajo vsakodnevno. Če jih nočete, to povejte z nalepko na poštnem nabiralniku (kupite jo na pošti). Če jih dobivate, jih vrzite v zbiralnik za odpadni papir.

Ločujte odpadke. Plastiko, papir, steklo, pločevinke, stare baterije ... Čim več! Tudi na delovnem mestu, če je mogoče.

Ugašajte luči in računalnike. In vse druge naprave in naprave, priključene na elektriko – kadar jih ne uporabljate, ni razloga, da jih ne bi fizično izključili iz električnega omrežja. Televizor, ki je vključen tri ure dnevno, je kar 21 ur v pripravljenosti, v tem času pa porabi približno 40 odstotkov energije. Pet luči, ki svetijo zaman, nas stane dobrih 60 evrov na leto in povzroči 400 kilogramov emisij ogljikovega dioksida.

Skrajšajte prhanje. Desetminutno prhanje skrajšajte za minuto ali dve. In nikoli ne pustite vode iz pip teči v prazno. Če se prhamo namesto kopamo, bomo porabili štirikrat

manj vode, prihranili pa jo bomo veliko tudi s tem, da zapiramo pipo. Če to storimo vsakič, ko si umivamo zobe, lahko prihranimo najmanj 20 litrov vode in dobre 3 kilograme škodljivega ogljikovega dioksida. Tudi če iz pipe zgolj kaplja, se v enem letu nabere toliko vode, da bi lahko napolnili kar 52 kopalnih kadi.

Gretje in vroča voda. Ob dobri izolaciji in kakovostnih oknih, med katerimi so najboljša dvojno zastekljena, lahko veliko prihranimo tako, da zmanjšamo temperaturo v hiši za eno samo stopinjo Celzija. Račun za energijo bo namreč nižji za vsaj 10 odstotkov, ob tem pa bomo prihranili kar 300 kilogramov okolju škodljivega ogljikovega dioksida. Podobno lahko veliko naredimo s tem, da preverimo, ali je voda v kopalnici prevroča. Nesmiselno je, da je termostat grelnika nastavljen na več kot 60 stopinj Celzija.

Pralni in pomivalni stroji naj perejo polni. Pralni stroj vključite, ko je umazanega perila v njem dovolj. Perilo čim pogosteje ali pa kar vedno sušite na zraku, namesto v sušilniku. Tudi pomivalni stroj naj posodo pomiva le, kadar je poln.

Peš ali s kolesom. Kar največ opravkov naredite peš ali s kolesom, avto pa pustite pri miru.

Če uspete, čistite naravno. Limona, kis, soda bikarbona in eterična olja so le nekatere od stvari, ki vam pomagajo čistiti naravno.

LE POL UR'CE GIBANJA NA DAN, POMEMBNO DOPRINESE K VAŠEMU ZDRAVJU IN POČUTJU

Že vrabci čivkajo, da je fizična kondicija nujno potrebna za zdravo življenje. In potem imamo slabo vest, ko vemo, da ne tečemo vsaj trikrat na teden po 1 uro, nimamo letne karte za fitnes ali aerobiko, vsaki vikend ne skočimo v hribe in plezamo kot gamsi po naših vrhovih. S kolesom se pa tako peljemo le na pivo ali sladoled v mesto.

Tistim, ki jim vse zgoraj napisano uspe, ni potrebno brati naprej. Kar nadaljujte! Vsi ostali ... nadaljujte.

Danes ne bomo pisali o vaši vrhunski kondiciji, ampak samo o aktivnem življenjskem slogu. O tem, da je tudi sprehod povsem dovolj, da se telo malo premiga. Znanstvene raziskave kažejo, da je lahko le POL URE ZMERNEGA GIBANJA DNEVNO povsem dovolj. S temi pol urami se pomembno izboljša vaše zdravje in vas ohranja aktivne tudi v poznejših letih.

Pa si pogledajmo, kako varujemo zdravje, če se redno gibljemo in živimo aktiven življenjski slog?

Z aktivnim življenjskim slogom:

- preprečujemo bolezni srca in ožilja;
- zmanjšamo tveganje za možgansko kap;
- obvladujemo krvni tlak;
- omilimo sladkorno bolezen;
- obvladujemo prekomerno telesno težo in debelost;
- preprečujemo krhkost kosti (osteoporozo) in možnost zlomov;
- zvečamo telesno pripravljenost;
- vzdržujemo mišično moč in gibljivost sklepov;
- zmanjšajmo stres in depresijo;
- izboljšamo kvaliteto življenja;
- zmanjšujemo možnost, da bomo na stara leta odvisni od pomoči drugih.

Predvsem mladim se bodo to zdele bolezni starejših. In s tem se vam sedaj res še ni potrebno obremenjevati. Vendar, ko bodo enkrat te bolezni prišle, bo žal prepozno. Zato je pomembno, da z aktivnim življenjskim slogom skrbite za preventivo.

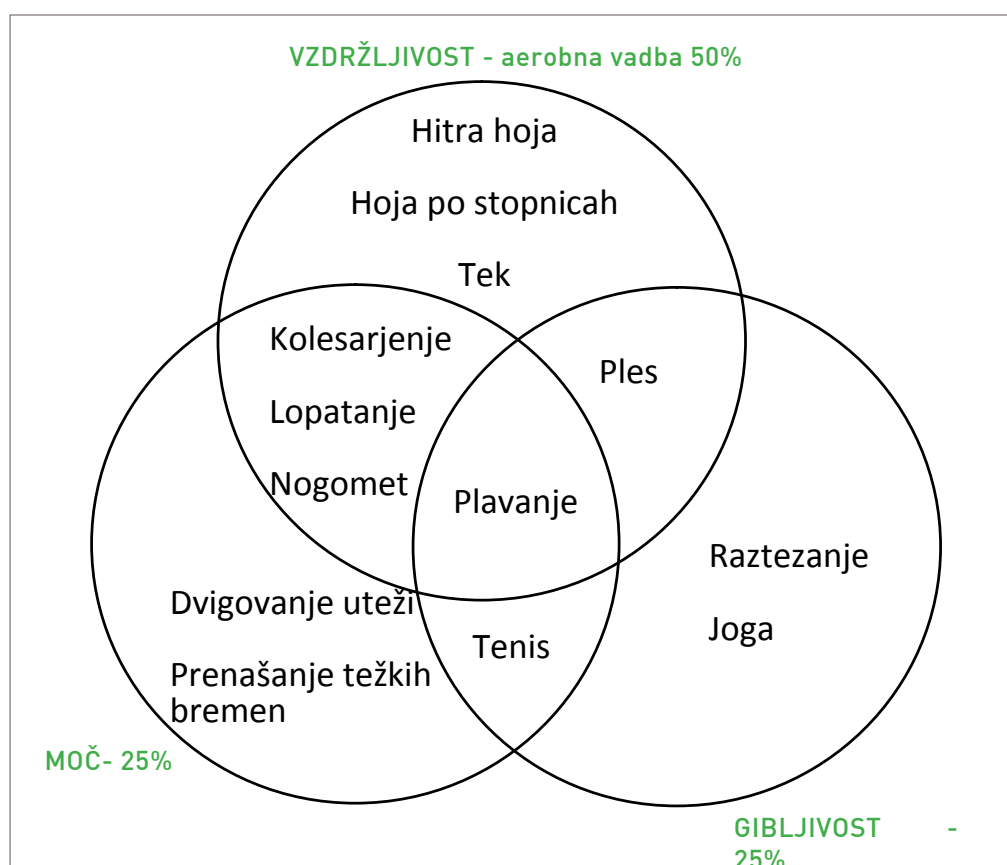
Sedaj smo videli, zakaj je koristno aktivno živeti, v nadaljevanju pa pogledajmo, kako začeti s športnimi aktivnostmi. Namesto, da si rezervirate tiste potrebne pol ure za gibanje, lahko kar med dnevnimi aktivnostmi najdete tiste, ki vključujejo gibanje. Lahko:

- greste na sprehod do službe in nazaj (seveda to odpade za tiste, ki ste 10 kilometrov in več oddaljeni od službe, ker zamud vaš šef verjetno ne bo toleriral, kljub temu, da delate nekaj dobrega),
- kolesarite – lahko pa skočite na kolo in se zapeljete do službe, pa še gneči se izognete,
- vrtnarite, operite avto (lja naporno delo je, če hočete temeljito očistiti jeklenega konjička),
- hodite po stopnicah,
- pojdite v šoping (npr. po BTC-ju se sprehajajte od ene do druge hale, ne boste verjeli, koliko se nahodite),
- stopite iz avtobusa eno postajo prej,
- pojdite peš po otroka v vrtec,
- posesajte, pobrišite celo stanovanje, umijte okna, pokosite trato, kidajte sneg itd.

Pri vseh teh opravilih ste fizično aktivni, pa se včasih tega sploh ne zavedate.

A delo je vseeno delo in se ob njem ne sprostimo tako, kot takrat ko si vzamemo tiste pol ali uro in odidemo v miru na sprehod, tek, na kolo ali v fitnes. Poleg tega, da smo v tem času fizično aktivni, se psihično zraven še spočijemo in zmanjšamo negativni stres.

Načelo uravnotežene vadbe



Učinkovita vadba = FITT Princip

- **Frekvenca (pogostost):** redno, vsaj 5x na teden.
- **Intenzivnost:** vsaj zmerna, da se rahlo spotimo in zadihamo.
- **Trajanje:** najmanj 30 minut ali 2-krat po 15 minut na dan.
- **Tip (vrsta) vadbe:** različne aerobne vaje, vaje za krepitev mišic, koordinacijo, ravnotežje in gibljivost.

Poglejmo še nekaj previdnostnih ukrepov, ki jih je dobro poznati, preden se lotite vadbe:

- izberite tisto aktivnost oz. šport, ki vam nudi največ zadovoljstva in užitka;
- pred začetkom glavnega dela vadbe se morate obvezno ogreti in po njej ohladiti;

- izberete primerna oblačila in obutev glede na športno dejavnost in vremenske pogoje (pomembno je, da oblačila dihaajo; obutev mora biti udobna za stopala in varna za gležnje);
- pred, med in po daljši vadbi morate nadomeščati izgubljeno tekočino (pijete negazirano, brezalkoholno pijačo brez kofeina; pri daljši vadbi morate nadoknaditi izgubo mineralov in kalcija);
- moški nad 40 let in ženske nad 50 let, ki se do sedaj niste ukvarjali z intenzivno vadbo, se prej posvetujte z zdravnikom in začnite postopoma;

- uro in pol po večjem obroku hrane se vadbe ne priporoča;
- kadar imate povišano temperaturo ali ste kakorkoli bolni, se odrecite intenzivni vadbi;
- vadbo vedno prekinete, ko čutite bolečine v sklepih, prsnem košu, vratu, spodnjem delu čeljusti, vzdolž leve roke ali ko se pojavi vrtoglavica, slabost, težko dihanje. Ko se vam pripeti kaj od tega, se obvezno posvetujte z zdravnikom ali vaditeljem.

Prihaja čarobna jesen, ki je kot nalašč za lovljenje sončnih žarkov v naravi. Karkoli boste že počeli, je boljše kot nič! Začnite z zmerno aktivnostjo dvakrat dnevno po 15 minut in nato preidite v enkratno polurno aktivnost! Vsak premik šteje – za dobro

trenutno počutje in za zdrava stara leta. Vse pa je odvisno od vas in vaše volje!

V pomoč pri pripravi članka je bila brošura "Z gibanjem do zdravja"



KRATKI NASVETI

KAKO SI ORGANIZIRATI SVOJE DELOVNO OKOLJE, da prihranite nekaj svojega časa

Nikoli ne sprejmite naloge, preden se ne prepričate, koliko časa boste zanj potrebovali. Imeti pogum reči NE, kadar gre za naloge, ki niso ne nujne ne potrebne, je lahko vaša največja prednost pri upravljanju s časom.

Ni vredno biti večni perfekcionista. Nekatere zadeve lahko naredite tudi malo manj popolno, vendar kakovostno in celovito. Primerjajte strošek investiranega časa v nalogo in koristi, ki vam jih prinese popolno opravljena naloga.

Poslušajte! Poslušajte! Poslušajte! Namesto, da rečete: "Jaz sem pa drugače razumel ...", bi morali reči: "Zapravil sem čas z nepotrebnim delom." Zato poslušajte in se prepričajte, da ste pravilno razumeli, preden se naloge lotite.

Ne rešujte probleme drugih ljudi. Lahko ste empatični, a če boste reševali njihove težave, ne bodite presenečeni, da boste pr(a)vi naslov za njihovo naslednjo težavo. Najboljša rešitev, ki jo lahko ponudite je, da ljudi naučite, kako sami rešujejo svoje težave.

Vzemite si čas in spoznajte delo vsakega oddelka v vaši organizaciji. To vam bo pomagalo, ko bodo sodelavci prihajali k vam z "urgentnimi" primeri, saj boste znali oceniti, kako "urgentni" so resnično.

Kadar pošiljate sporočilo, ga pošljite le osebam, ki ga resnično potrebujejo za svoje nadaljnje delo. Pošiljanje sporočil vsem povprek in predvsem odziv oseb, ki za opravljanje naloge niso ključne, resno krade vaš čas.

Ali ste vi tisti, ki mu vsi povprek nalagajo delo, saj vedno vse postorite? Izogibajte se tej poziciji!

Sedaj pa si vzemite nekaj minut časa in premislite, kakšne priložnosti vam ponujajo predlogi na področju organiziranja vašega delovnega okolja za izboljšanje profesionalnosti vašega dela.

Za več BRANJA

JAMES BORG:
PERSUASION

The art of influencing people

Knjiga, ki bi jo moral imeti vsak na svoji polici. Takšno je mnenje Sir Johna Harvey-Jonesa. Pridružujemo se mnenju, pri čemer bi dodali, da je knjiga odlična v kombinaciji, s katero od drugih knjig s področja NLP ali uporabne poslovne psihologije. Nekaj takšnih knjig: *The Jelly Effect*, *First, break all the rules*, *The 8th Habit*, *Winning* (Jack Welch), *NLP Für Chefs und alle die es werden wollen*, *Wake your mind up*. V slovenščini priporočamo kombinacijo s knjigama "Umetnost manipuliranja" in "Obramba pred manipuliranjem". Ko boste prebrali vse tri knjige, boste prav gotovo prepričljivejši v nastopu pred drugimi ljudmi.

Če se vrnemo k vsebini knjige *Persuasion* je, kot že naslov sporoča (slovensko naslov pomeni prepričevanje), usmerjena na prepričevanje drugih. In to iz večino pozitivnih zornih kotov. Prepričevanje ima v sebi vedno "manipulacijo", ki je lahko sprejeta dokaj negativno. Vendar si moramo priznati, da se ves čas trudimo manipulirati z drugimi: ljudmi, stvarmi, časom ipd. In zakaj ne smatramo, da je to kaj slabega? Ker je namen, s katerim to počnemo, z našega zornega kota pozitiven. Želimo dobiti to, kar potrebujemo. In knjiga vas uči prav to. Kako dobiti od drugih nekaj, kar si želite. Od partnerja, prijatelja, sodelavca, šefa.

Knjiga obdeluje tako verbalne kot tudi neverbalne prijeme, s katerimi vplivamo na druge. Če ste prebrali kakšno knjigo o neverbalni komunikaciji, si boste na prvi pogled rekli: "Ah, to že poznam, nič novega." Pa vendar nam avtor postreže z nekaterimi drobnimi nasveti, ki jih pogosto spregledamo. Poleg tega daje tudi konkretne napotke in smernice v situacijah, ki pridejo prav vsakomur, tako v poslovnem svetu kot tudi zasebnem življenju.

Moramo priznati, da je ena od odlik knjige tudi ta, da imate na koncu poglavja koristen test, s katerim na enostaven in zanimiv način ponovite ter utrdite stvari, ki ste jih prebrali ali pa samo nadgradili vaše dosedanje znanje. Več informacij o knjigi dobite na www.pearson-books.com ali na katerem od spletnih iskalnikov.

ANDREA R. NIERENBERG:
NONSTOP NETWORKING

Glede na to, da smo tokratno številko revije posvetili Networkingu in povezovanju, je smiselno, da predstavimo tudi kakšno zanimivo knjigo tega področja. Predstavljamo knjigo v angleščini *Nonstop Networking*, v kateri nam avtorica postrže z nekaj zelo uporabnimi in enostavnimi nasveti, kako pristopiti k mreženju in ga izvajati. Mreženja se loti sistematično:

- V prvem poglavju se dotakne 12 tehnik, ki jih uporabljamo pri srečevanju novih ljudi. Pokaže, kako lahko začnete pogovor s popolnim neznancem in kako lahko pripravite učinkovito 30 sekundno samopredstavitve, ki bo pri vašem sogovorniku vzbudila zanimanje.
- V naslednjem poglavju obravnava tipe ljudi, ki jih želite vključiti v vašo mrežo poznanstev. Presenečeni boste, ko boste spoznali, koliko ljudi poznate in kako preko teh ljudi pridete do novih pomembnih poznanstev.
- Nekaterim ljudem je spoznavanje novih ljudi neprijetno. Kako sklepati nova poznanstva, če smo sramežljivi? Temu je avtorica namenila celo tretje poglavje.
- Spoznavanje ni vse – stike je potrebno tudi ohranjati. O tem je govora v četrtem in petem poglavju knjige.

Avtorica vam praktično prikaže, kako lahko v MS Outlooku enostavno shranite vse stike, da boste točno vedeli, kdo je kdo, kje ste se spoznali in kakšna je vajina "veza".

KAJ MENI EKIPA BMCI:

Knjigo priporočamo prav vsem, ki se zavedajo, da je njihov posel odvisen od ljudi – strank in si jih morajo tudi sami poiskati. V kolikor je networking že sestavni del vašega življenja in posla, potem boste našli še kakšen dodaten nasvet, kako upravljati z vsemi pridobljeni poznanstvi, v kolikor pa ste v spletanju poznanstev še zadržani, vam bo knjiga dala nasvete, orodja in dodatno spodbudo, da bo vaš nastop bolj samozavesten in le s kilometrino bo neprijeten občutek zbledel.

JOSEPH SUGARMAN :
SPROŽILCI

Knjiga *Sprožilci* vam predstavlja 30 psiholoških sprožilcev, s katerimi boste stranko lažje motivirali, vplivali nanjo in jo prepričali v nakup. V njej vam avtor predstavi tehnike oz. psihološke sprožilce ter njihovo uporabo v klasičnih prodajnih situacijah. Vse razlage so podkrepljene z več primeri in zgodbami, ki vam bodo pomagale, da boste videli, kaj zares deluje, zakaj deluje in kdaj to uporabiti. Namen te knjige je pokazati, kaj se med prodajnim procesom, ki sproži prodajo, dogaja s stranko, o čem razmišlja in kako se podzavestno odziva na različne vidike ponudbe. Skozi knjigo boste:

- Odkrili, kako v stranki vzbuditi "občutek krivde", da preprosto ne bo mogla drugače kot kupiti vaš izdelek.
- Odkrili, kako s pomočjo preproste prodajne tehnike obvladati nemogočo situacijo in jo obrniti sebi v prid.

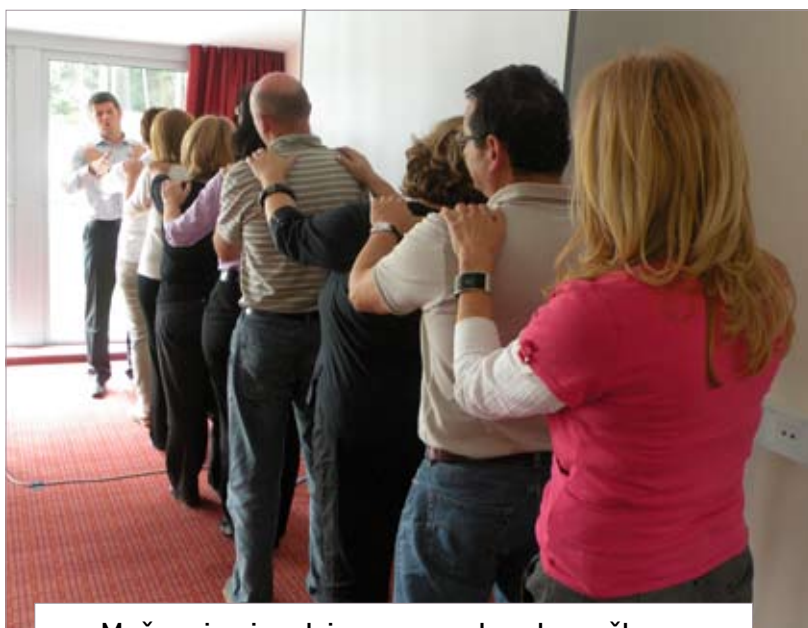
KAJ MENI EKIPA BMCI:

Knjigo priporočamo vsem prodajalcem, saj boste skozi njo spoznali priložnosti in tehnike, kako še lažje in učinkoviteje prodajati. Prav tako boste ugotovili, da nekatere tehnike oz. psihološke sprožilce že uporabljate, a se tega niste niti zavedali. Vsekakor se vam bodo skozi prebiranje knjige pojavile ideje, pri kateri stranki bi lahko posamezen sprožilec oz. tehniko uporabili. Preberite si knjigo in tako izboljšajte svoje marketinško znanje ter spoznajte nove vidike prodaje.



Pozor, baloni v zraku. Gremo v boj za novi rekord.

Utrinki ...



Moč verige je odvisna prav od vsakega člana.



Čas je, da razjasnimo stvari.



Pretok energije za dober začetek dneva.

ekipa BMCI



Branko Žunec
branko.zunec@bmcint.si



Mateja Vodopivec
mateja.vodopivec@bmcint.si



Špela Žunec
spela.zunec@bmcint.si



Nina Vališer
nina.valiser@bmcint.si



Staša Stražišar
stasa.strazisar@bmcint.si



Olga Jeras
olga.jeras@bmcint.si



Andrej Kunc
andrej.kunc@bmcint.si



mag. Irena Deželak
irena.dezelak@bmcint.si

Revija Vodenje in Prodaja
BM Consulting International

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

Odgovorna oseba	Branko Žunec
Odgovorni urednik	Mateja Vodopivec
Izvršna urednica	Špela Žunec
Avtorji prispevkov	Branko Žunec, Andrej Kunc, Olga Jeras, mag. Irena Deželak, Špela Žunec, Mateja Vodopivec, Nina Vališer in Staša Stražišar in ostali povabljeni avtorji
Fotografije	www.dreamstime.com in arhiv ekipe BMCI
Lektoriranje	Ekipe BMCI
Oblikovanje	Staša Stražišar
ISSN	1855-6604

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



NAROČILNICA

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



Prosimo, označite želeno obdobje plačila naročnine:

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

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

*obvezni podatki

Datum:

Podpis:

Žig:

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

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

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



BM CONSULTING INTERNATIONAL
www.bmcint.si