



Vodenje in Prodaja

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

VODENJE

KAJ VAŠE SODELAVCE RESNIČNO MOTIVIRA?

ČAS JE, DA TUDI VI ZAPIŠETE SVOJO STRATEGIJO

PRODAJA

PREPRIČLJIV PRODAJNI NASTOP!

KDO IN KJE SO KUPCI PRIHODNOSTI?

ZANIMIVOSTI

VETRNICNA ZDRAVJA

Pravnica 30. številka



Spoštovane bralke in bralci e-revije Vodenje in Prodaja.

Izbira v letu 2010 je vaša!

Prav gotovo ste že slišali trenutno najbolj popularno vprašanje, ki kroži okoli: "Kje je meja med zmagovalci in poraženci? Na Kolpi."

Koliko neprecenljivih trenutkov ste doživeli v letu 2009? Kako vas je leto zaznamovalo?

Ste se o tem pogovorili s svojimi sodelavci, strankami, poslovnimi partnerji? Korist takšnega pogovora morda na prvi pogled nima veze s poslovno uspešnostjo, a vendar je tisto, kar v tem trenutku najbolj šteje, skrb za sočloveka. Če želite, da se drugi potrudijo za vas, se potrudite in jih poslušajte, spoznajte in jim pokažite, da jih cenite. Ne glejte na to, ali gre za stranke, sodelavce ali vašega šefa. Verjemite, obstovalo se vam bo. Še več nasvetov imate že v prvem članku revije. To je vse, kar vam izdam.

Namesto tega vas bom kar takoj izzval, da na hitro ocenite poslovno uspešnost leta 2009 na lestvici od 1 do 10 (10 pomeni odlično leto, 1 pa čisto katastrofo):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Predpostavljam, da niste ocenili z 10. In vas sprašujem - kaj je razlog, da niste ocenili z 10? Kaj manjka, da bi lahko obkrožili 10? Na prvi pogled enostavna in nič kaj koristna analiza. Počakajte. Še več sledi.

Vprašajte se, kaj pa je razlog, da ste ocenili s takšno oceno (npr. s 7 ali 8). Kaj je tisto, kar imate in znate? Tisto, kar vam omogoča, da ste trenutno uspešni toliko, kolikor ste? In kako bi lahko to dvignili na višjo raven? Na tisto, kar imate, lahko vplivate. Tisto, česar nimate, pa lahko povzroča dodatne skrbi in obremenjevanje.

Pogosto se namreč dogaja, da se podjetja in ljudje pri iskanju nekih idealnih dosežkov (ocena 10) preveč osredotočamo na tisto, kar nam manjka. Premalo pa se zavedamo tega, kar imamo, znamo in smo že dosegli. Nekatere manjše uspehe jemljemo kot samoumevne. V tem trenutku je lahko še kako dragoceeno to, da smo zdravi. Da imamo svoj posel, ki nam kljub situaciji

uspeva. Da se stranke vračajo in še naprej sodelujejo z nami. Da imamo v Sloveniji visoko kvaliteto življenja. Da imamo možnost, da izbiramo ... Priporočam vam, da si vzamete čas in naredite temeljit seznam vsega, kar imate in znate in si naredite načrt, kako boste vse to v letu 2010 še bolje izkoristili. Nisem napisal, da morate. Samo, če hočete. Izbira je vaša. Iz lastne izkušnje vam lahko povem, da boste pozitivno presenečeni, ko boste enkrat ugotovili, kaj vse imate in kakšne priložnosti se vam ponujajo z boljšim izkoriščanjem le-tega.

Prav ponosen sem na to, da vam tokrat posredujemo že 30. številko naše e-revije Vodenje in prodaja. Oprostite, vaše revije. Revije, ki ste jo sooblikovali prav vi, drage bralke in bralci. Še naprej se bomo trudili, da bo tudi naslednjih 30 števil polnih praktičnih in uporabnih člankov ter informacij, ki jih boste lahko uporabili za boljše izkoriščanje vaših potencialov.

Naj se vam v letu 2010 izpolni vsaj ena želja, ki je ostala neizpolnjena v letu 2009. Izberite si in doživite nekaj, kar bo najbolj osrečilo prav vas. Saj veste, ko ste srečni vi, bodo srečni tudi vsi tisti, ki jih imate radi. V imenu ekipe BMC International vam želim čim več dobre izbire in zdravja polno leto 2010.

Branko Žunec

Direktor BM Consulting International

iz vsebine

VODENJE

Usmerjeno na sodelavce

- 05 | Albertovo zavedanje "WIN-WIN" koncepta
- 08 | Vodenje do "nazga" -12.del
- 10 | Kaj vaše sodelavce resnično motivira ... vas zanima?
- 12 | Zakaj zaposleni ne naredijo kar se od njih pričakuje? - 3.del
- 14 | Želite voditi, slediti ali se posloviti? - 2.del
- 18 | Bitka za Stalingrad!
- 20 | Zakaj je koristno ... zahvaliti se zaposlenim?
- 21 | Akademija vedenja

PRODAJA

Usmerjena na stranke

- 23 | Prepričljiv prodajni nastop!
- 26 | Kdo in kje so kupci prihodnosti?
- 30 | Benchmarking – na primeru podjetja Xerox
- 32 | Prodaja po slovensko
- 35 | Zakaj je koristno ... zbirati informacije o strankah?

ZANIMIVOSTI

- 37 | Poslovni bonton - Za pogrnjeno mizo
- 39 | Veternica Zdravja
- 41 | Naj zasijejo Lekove zvezdice
- 42 | Dan novih priložnosti - ORG. TEND
- 48 | Za več branja
- 49 | Utrinki



05

ALBERTOVO ZAVEDANJE "WIN-WIN" KONCEPTA

I Branko Žunec

V tokratnem članku se bomo posvetili temu, kako s pomočjo obstoječih poslovnih kontaktov - s poslovnimi partnerji, strankami in vsemi potencialnimi partnerji - ustvariti čim več koristi zase in za druge, ali t.i. konceptu "WIN-WIN".

08

VODENJE "DO NAZGA"! - 12. del

I Andrej Kunc

V predhodnem članku sem se poigral s primerjavami športnih kolektivov s poslovnimi in na koncu sem napisal sledeče: "... Predvsem pa, spoštovani moji, je ključ do zmage vera v uspeh, pozitivno razmišljanje, razmišljanje, da ste sposobni premagati kogarkoli!"

10

KAJ VAŠE SODELAVCE RESNIČNO MOTIVIRA ... VAS ZANIMA?

I Mateja Vodopivec

Za vas smo pripravili nasvete, s katerimi boste demotivacijo izgnali iz vašega podjetja. Vas zanima kako? Izkušnje kažejo, da večinoma zadostujejo že drobne geste, da sodelavci zavijajo rokave, zagrabijo ter skupaj z vami podjetje popeljejo korak naprej.

12

ZAKAJ ZAPOSLENI NE NAREDIJO, KAR SE OD NJIH PRIČAKUJE? - 3.del

I Branko Žunec

Kateri vodja bi nagradil sodelavca za slabo delo? Verjetno bi bil prvi pravi odgovor: "Nobeden pri zdravi pameti." Odgovor iz resničnega sveta "Večina vodij to počne vsak dan." Ne verjamete?

14

ŽELITE VODITI, SLEDITI ALI SE POSLOVITI? - 2. del

I Špela in Branko Žunec

V tokratni številki revije Vodenje in prodaja nadaljujemo s člankom, v katerem vam predstavljamo orodja in modele, ki jih vključuje dokument razvojna strategija. V prejšnji številki smo vam predstavili prve korake pri njeni pripravi, danes pa nadaljujemo s konkretnimi analizami.

18

BITKA ZA STALINGRAD!

I Andrej Kunc

Veliko črnila je bilo že prelitega ob opisovanju vplivanja na ljudi s pozitivnimi in negativnimi motivatorji. Marsikateri šef razmišlja, da malce ustrahovanja ne škoduje in veselo jaha na konjenikih zla.

20

ZAKAJ JE KORISTNO

I Ekipa BMCI

...Zahvaliti se zaposlenim

21

AKADEMIJA VEDENJA

I mag. Irena Deželak

Kako zavzeti so vaši zaposleni?



ALBERTOVO ZAVEDANJE "WIN-WIN" KONCEPTA

V prejšnji številki smo vam razkrili moč in priložnosti networkinga ter različne pristope k temu, kako pritegniti pozornost in ustvariti koristne kontakte ob različnih dogodkih. V tokratnem članku pa se bomo posvetili temu, kako s pomočjo obstoječih poslovnih kontaktov - s poslovnimi partnerji, strankami in vsemi potencialnimi partnerji - ustvariti čim več koristi zase in za druge, ali t.i. konceptu "WIN-WIN".

Ste že slišali za "win-win" koncept oziroma teorijo, ki govori o tem, da lahko oba partnerja v nekem poslu, razgovoru, pogajanjih, sodelovanju ipd. pridobita več takrat, ko se vsak trudi za korist drugega. Praktično to pomeni, da če eden partner predlaga 10% popust pri nabavi, drugi pa ponuja 8% in se trudita eden drugemu ustreči, se zedinita na 9% in vsi so srečni. Drži?

Žal ne drži. To ni "win-win", to je kompromis.

Kaj pa situacija, ko eden od partnerjev predlaga, da se posel zaključi v 30-ih dneh in drugi partner ve, da tega ne bo zmožgel narediti v 30-ih dneh, a vseeno potrdi, da bo to storil - da ustreže željam druge strani. Je to "win-win"?

Tudi to ne, to je čisti poslovni "nateg", ki ruši zaupanje in dolgoročno sodelovanje med partnerjema.

A ste že kdaj v praksi spoznali in začutili "win-win"? Na primer v odnosu s kakšnim poslovnim partnerjem, stranko, dobaviteljem... Je ta koncept sploh uresničljiv? In če je, zakaj je to tako prekleto težko?

Teorija je namreč eno, praksa nekaj drugega. V človeški naravi je, da radi zmagujemo. Vsak človek ima v sebi potrebo po imeti svoj prav in ta pogosto ovira dobre odnose z drugimi; še posebej tistimi, ki imajo drugačen pogled na svet. Četudi nekdo dovoli, da drugi zmagata, to naredi z namenom. Nekateri z namenom prikrite manipulacije, drugi z namenom osebnega zadovoljstva - še vedno gre za to, da "jaz nekaj pridobim".

"WIN-WIN" ni sklepanje kompromisov

Koncept ima zelo jasno definicijo:

"Jaz se moram najprej truditi za drugega - brez iskanja lastne koristi, ampak samo z namenom doseganja koristi druge osebe. Ko bo ta oseba začutila moj pristen trud zanjo, mi bo to vrnila na način, ki prinaša meni koristi. A teh koristi v trenutku, ko se trudim zanjo, nimam jasno definirane."



Albert se je nekega hladnega novembrskega jutra (v okviru svojih jutranjih 12 minut za razmišljanje o vodstvenih odločitvah, česar se je naučil na coachingu) zavedel, da je pravzaprav to eden od ključev njegovega uspeha v zadnjem letu dni. Recesija, zmanjšanje števila zaposlenih, aktivno delo s strankami in sistematično obvladovanje prodajnega teritorija - vse to je temeljilo na nesebičnem razdajanju za sodelavce in stranke.

Albert je s sodelavci jasno dogovoril nova pravila igre (glede na novo situacijo) in si s tem ustvaril nov temelj sodelovanja in graditve avtoritete pri sodelavcih. Izvedel je mnoge mini treninge s sodelavci, da bi okrepil njihove veščine in znanja ter jih pripravil na številne situacije, v katerih se bodo znašli pri svojem delu. Prav tako je opravil razgovore s šefi drugih oddelkov, s čimer je okrepil sodelovanje s prodajno ekipo in dosegel višjo stopnjo zaupanja in uspešnosti pri delu s strankami. Vse to, kar se je dogajalo, je dosegel s tem, da ni šel v vse te aktivnosti z jasnim, vnaprej določenim ciljem. Želel je samo deliti nekaj s tistimi, ki jih je cenil in spoštoval. Res je, da je vse, kar je naredil, delal z jasnim namenom - pomagati drugim, da okrepijo svojo samozavest in vidijo koristi sodelovanja s prodajno ekipo oziroma z njim. Sam ni točno vedel, kaj bo to prineslo za prodajno ekipo in/ali podjetje, a se je vseeno odločil in to naredil.

Vse to, kar se je dogajalo, je dosegel s tem, da ni šel v vse te aktivnosti z jasnim, vnaprej določenim ciljem. Želel je samo deliti nekaj s tistimi, ki jih je cenil in spoštoval.

Delo s strankami je bilo prav tako podvrženo "win-win" konceptu, saj so mnoge stranke ostale na istih pogojih kot lani oziroma so se zanje še dodatno potrudili. Brez vnaprej določenih oziroma načrtovanih neposrednih koristi. In koristi so se pokazale res šele čez več kot pol leta. 5 direktnih priporočil je rezultiralo v več kot 220.000 EUR-ih novih naročil in za leto 2010 se kaže še nekaj novih poslovnih sodelovanj, ki bodo pomembno vplivale na prihodnost podjetja.

Kaj torej je "WIN-WIN" koncept in kako nam lahko resnično koristi?

Koncept "win-win" je prav gotovo eno od tistih področij, ki bo v prihodnosti predstavljala pomembno konkurenčno prednost oziroma moč v odnosih z drugimi. Samo tisti, ki se bodo iskreno (po)trudili za druge, imajo veliko možnost, da se jim bo trud slej ko prej vrnil. Tisti, ki se trudijo z namenom, da dosežejo svoje, so že bili in bodo v prihodnje vedno boljje "spregledani" in imajo kratko prihodnost pred seboj.

Samo tisti, ki se bodo iskreno (po)trudili za druge, imajo veliko možnost, da se jim bo trud slej ko prej vrnil.

Priporočamo vam, da se sami prepričate v dodano vrednost oziroma predvsem v občutek, kako je živeti "win-win" v praksi. Pripravili smo vam nekaj predlogov iz prakse:

1. pri delu s strankami

- Naredite nekaj za njih, kar jim koristi - in samo njim (ne tudi vam); priporočite jih za kak posel; posredujte jim zanimiv kontakt ali informacijo, vezano za določen posel;
- Pokličite jih in povprašajte, kako jim gre. Ponudite svojo pomoč oziroma sodelovanje, če ga, glede na okoliščine, potrebujejo. Bodite nesebični in naredite kakšno gesto, ki jim bo poslala sporočilo, da mislite resno (npr. naredite nekaj za njih brezplačno);

2. v odnosih s sodelavci

- Naredite nekaj za njih, kar jim koristi - in samo njim (ne tudi vam); vključite jih v kak projekt; posredujte jim zanimiv kontakt ali informacijo, vezano za njihovo delo oziroma področje;
- Bodite jim v pomoč in oporo, ko vas potrebujejo (a pozor - ne opravljajte dela namesto njih) in če je potrebno, jih samo poslušajte (brez dajanja nasvetov in rešitev, če niste prava oseba za to);
- Ko vas potrebujejo za sodelovanje, se potrudite in naredite še kaj več (naredite "korak več", ne da bi se to od vas pričakovalo) - dodajte kakšno tabelo, informacijo, kontakt, izkušnjo, zgodbo, primer...

3. v odnosih s svojim šefom

- Naredite nekaj zanj, kar mu koristi - in samo njemu (ne tudi vam); posredujte mu zanimiv kontakt ali informacijo, vezano za področje dela;
- Ko vam naroči, da opravite svoje delo, naredite še kak korak več (dodajte tabelo, raziskavo, informacije, kontakte oziroma karkoli kar bi lahko šefa naredilo še bolj učinkovitega pri uporabi rezultatov naloge, za katero vas je zadolžil)
- Postavite se zase in recite šefu "NE", ko ugotovite, da od vas pričakuje nekaj, kar že vnaprej veste, da ni mogoče narediti. Ugoditi šefu samo zato, ker je šef, je "nateg" šefa in ne bo vplivalo dobro na vaše prihodnje odnose. Albert se je držal tega pravila, a je bil v tistih izjemnih trenutkih, ko je rekel "ne" vljuden in utemeljen v svojem nastopu "Z veseljem bi vam ustregel in to naredil a žal mi vse obveznosti, ki jih imam, ne dopuščajo dovolj časa, da bi lahko zadevo naredil odlično. Imate mogoče koga drugega ali daljši rok za izvedbo naloge? Sam sem namreč navajen, da se vedno potrudim in svoje delo opravim 100-odstotno. Žal pa to v tem primeru ne bo mogoče." (Poskusite in videli boste, kako boste zrasli v očeh vašega šefa - a to ne ponavljajte redno!)

Si upate izstopiti iz napačnega razumevanja "win-win" koncepta in postati odlični v odnosih z drugimi? V resnici je "win-win" ena najbolj humanih oblik manipuliranja z drugimi in je zato po definiciji večšina. Lahko se je naučimo in postanemo v njej vrhunski. Albert se je najprej tega naučil, kasneje pa začel delati na nezavedni ravni. Danes to počne redno in rezultati, ki jih s tem dosega, pri drugih pogosto sprožijo reakcijo, ki ste jo prav gotovo že slišali: "Ja, to je Albert. On to zna, ker je rojen za to."

Želite v novem letu tudi vi postati "rojeni za odlične odnose z drugimi"? **Izbira je vaša!**

Hvala, ker nas berete ...

"Today a reader. Tomorrow a leader."

Margaret Fuller

Dragi bralci!

Pred vami je že 30. številka naše e-revije Vodenje in Prodaja. Ob obletnici bi se radi zahvalili za vaše zaupanje in zvestobo. S pomočjo vas rastemo in seveda, upamo, da tudi naša revija pripomore k rasti vašega podjetja in zaposlenih.

Izobraževanje je neskončen proces in branje je njegov sestavni del. Je cenovno najugodnejše. Posvetite se mu lahko takrat, ko vam to ustreza. Del, ki vam ni jasen ali vam je zelo všeč, si lahko preberete večkrat in prav tako lahko preskočite vsebine, ki vas ne zanimajo. In nihče ne preverja vašega znanja.

Bodite v koraku s časom in se neprestano izobražujte, pri tem pa nam pustite, da vam pomagamo tudi mi!

Veliko prijetnega in koristnega branja vam želi ekipa BMC.

Trimo d.d.	SURS	Kostja d.o.o.	Finea Nucleus d.o.o.
UE Ljutomer	Eta Kamnik d.d.	FMC d.o.o.	Inotherm d.o.o.
Hidria Perles, d.o.o.	Olympus Slovenija d.o.o.	ROTO d.o.o.	Andreja Medved
Jagros d.o.o.	Bijol d.o.o.	Kliping d.o.o.	LPKF d.o.o.
Seltron d.o.o.	TRI-PRO d.o.o.	Alples d.d.	DISS d.o.o.
ETI d.d.	Zav. Tilia d.d.	PBS d.d.	S & T d.o.o.
Impol d.d.	MOL Slovenija, d.o.o.	DHL Ekspres, d.o.o.	Efaflex d.o.o.
Esotech d.d.	Merck d.o.o.	Duropack Tespack d.o.o.	RGT d.o.o.,
Terme Maribor d.d.	Vivus d.o.o.	Boehringer Ingelheim Pharma	Lesnina d.d.
SGP Tehnik d.d.,	Sanofi Aventis d.o.o.	IS Edico d.o.o.	Arcont IP d.o.o.
GIVO d.o.o.	Zdravilišče Radenci	Zavarovalnica Maribor, PE SG	Bureau Veritas podružnica LJ
PDU d.d.	Almont d.o.o.	Prevent Mislinja d.o.o.	Ivan Tumpej s.p.
Krebe-Tippo d.o.o.	Ferro Črtalič d.o.o.	SKB Banka d.d.	Panap d.o.o.
Lasertehnik d.o.o.	Plastika - Andrej Mesojedec	Anton Globokar	NLB d.d.
Razvedrilo d.o.o.	Elektro Gorenjska d.d.	Belinka Belles d.o.o.	NLB Vita d.d.
IRSR	TDR Marketing d.o.o.	Savatech d.o.o.	Mariborksa knjižnica
AJM d.o.o.	BTC d.d.	Robert Ašenberger, Hiša znanja	RM zavarovalno zastopanje s.p.
Avant Car d.o.o.	Press Clipping d.o.o.	Dentalia d.o.o.	Grawe zavarovalnica
SODEXO d.o.o.	MMS d.o.o.	Messer Slovenija d.o.o.	Avto Triglav d.o.o.
Kovino tehna MKI d.o.o.	BIO LINE d.o.o.	Alpetour PA	Vivapen d.o.o.
Kalcer d.o.o.	Hotel Smogavc d.o.o.	Senčila Bled d.o.o.	DARS d.d.
B2 d.o.o.	Klima Petek d.o.o.	Merkur d.d.	Kompas X-net d.o.o.
Grand Hotel Ocean	ABC maziva d.o.o.	Banka Celje d.d.	VITA Center d.o.o.
Unior d.d.	Strip's d.o.o.	Sanolabor, d.d.	EFCOM d.o.o.
TA - regulator d.o.o.	Ino d.o.o. Žiri	Horizont skupina d.o.o.	BIAL, d.o.o.
Mik Celje d.o.o.	Delmar d.o.o.	Kopija-nova d.o.o.	TPV avto d.o.o.
AFP d.o.o.	Motomat d.o.o.	Summit Leasing d.o.o.	Goričanka d.o.o.
Terme 3000 d.d.	RTI d.o.o.	Generali Zavarovalnica d.d.	Telekom Slovenije d.d.
HPV1 d.o.o.	Org. Tend d.o.o.	Žorga Trade d.o.o.	Primož Ašenberger
Kainoto d.o.o.	Terme Krka d.d.	Astec d.o.o.	Unicredit Banka d.d.

Vodenje do "NAZGA"!

Dobro jutro Slovenija!

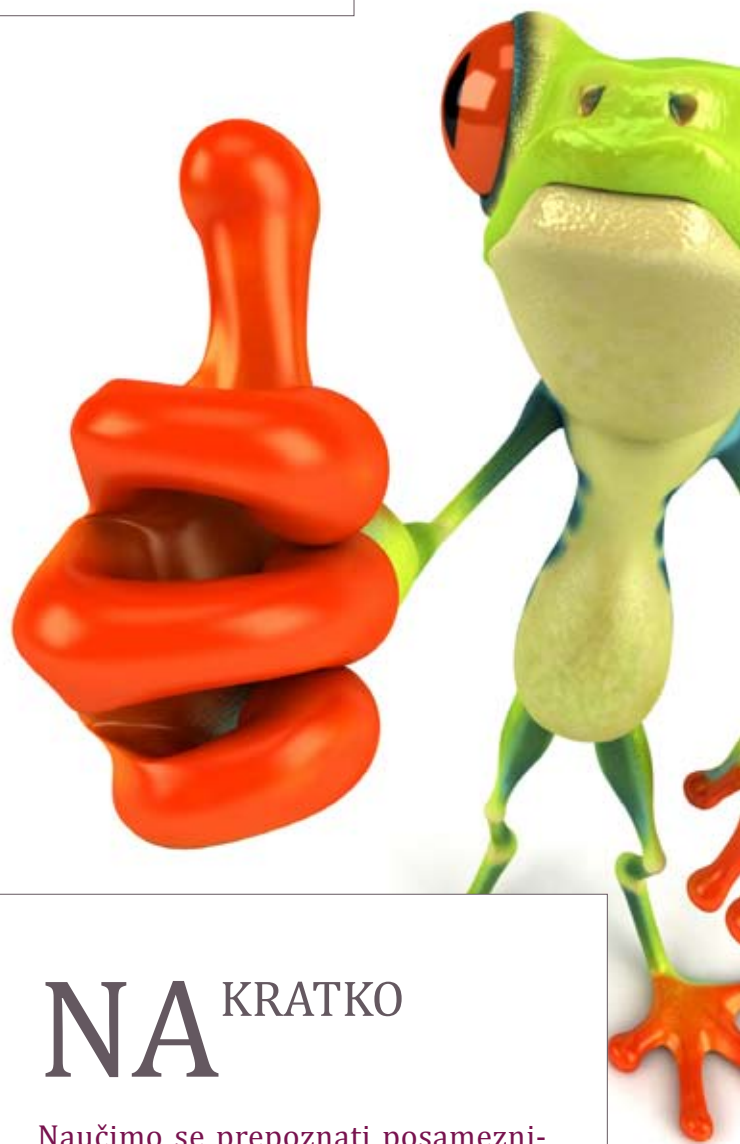
V predhodnem članku sem se poigral s primerjavami športnih kolektivov s poslovnimi in na koncu sem napisal sledeče: *"... Predvsem pa, spoštovani moji, je ključ do zmage vera v uspeh, pozitivno razmišljanje, razmišljanje, da ste sposobni premagati kogarkoli!"*

Pa čisto nič se nisem zlagal. Je pa veličastno, če je z nami na tej poti nekdo, ki nas zna spodbuditi, nas pohvaliti, nas prepričati da smo fenomenalni, nam dati občutek lastne vrednosti. Nekdo, ki nam odpravi navidezne ovire, ki nas tišči k tlom, izklopi v glavi glasek, ki nam venomer ponavlja, da nam ne bo uspelo, da ne zmoremo.

Na tem mestu je prikladna znana zgodbica o čmrlju. Znanstveniki so dokazali, da čmrlj po vseh aerodinamičnih lastnostih ne bi smel leteti. Ima absolutno premajhna krilca v primerjavi s svojim orjaškim telesom. Dečko ima stas, kvečjemu za kotalikati se po cveticah, ne pa da frči od ene do druge. Ma ne da frči, dečko je fenomenalen, saj je lahko v zraku neprekinjeno tudi do 20 minut, da si izbere res tisto pravo. Zakaj torej čmrlj leti, če pa mu zakoni fizike pravijo, da ne more. Ja, fant ima to srečo, da tega ne ve, si ne postavlja limitov in ne izmišlja na stotine izgovorov, zakaj je bolje, da ostane na tleh! Čmrlj verjame, da zmore in leti na krilih samozavesti. V tem primeru res pride do izraza tista prodajna fraza: "Only sky is the limit". Še dobro, da čmrlj ne razume govorice ljudi, kajti kaj hitro bi ga prepričali, naj ostane na tleh in naj bo bolj skromen pri načrtovanju svojih dejanj.

Končni produkt vere v uspeh, v lastno znanje in sposobnosti ter pozitivnega razmišljanja je SAMOZAVEST. Občutek, da bi lahko leteli. Ker pa ljudem ne moremo v petek naročiti, naj preberejo zgodbico o čmrlju in preko vikenda postanejo samozavestni, jim moramo pri tem pomagati. To je prava vloga vodje. Pomagati ljudem, da rastejo in se razvijajo v zmagovalce.

Prepričan sem, da se ob branju teh vrstic večina vodij strinja z menoj. Ta način vodenja nam je zelo blizu doma, ko pripravljamo svoje otroke na življenje in po mojih izkušnjah precej bolj oddaljen v službi. Ne morem vam postreči z verodostojno raziskavo, takole po spominu, na osnovi tisoč treningov s petnajst tisoč ljudmi, pa vam lahko prav po tistem zaupam, da ne lažem. Včasih smo rekli: *"Laže pa ne ciciban!"*



NA KRATKO

Naučimo se prepoznati posameznike in njihov način sprejemanja pohval.

Le tako bo pohvala dosegla zelen učinek in dvignila samozavest naših sodelavcev.

Ena od pomoči je prav gotovo pohvala, prekrasna beseda z milijon različic, po kateri hrepenimo iz dneva v dan.

V deseti kolumni o motiviranju sem na dolgo in široko razglabljal o tem, zakaj je tako primanjkuje v slovenskem prostoru, kaj nam pomeni, danes pa jo bomo podrobno seccirali in si jo pogledali čisto od blizu.

Zelo črno – belo, lahko pohvale ločimo na ustne in na pisne. Katera je boljša? Vprašanje bi moral preoblikovati v katera je primernejša, kajti dobri sta obe, nista pa obe za vsakogar v vsakem trenutku enako primerni.

Začnimo z ustno. Ta je nekaj najlepšega, saj omogoča, da slišim zven šefovih besed, da ga lahko gledam v oči in vidim, kako mi laže. Ha, ha, ha kako tipično slovensko sem tole napisal. Dejstvo je, da ustna pohvala omogoča pristnost, da je v audio tehniki in da lahko vidimo iskricice v očeh. Odlično, ni kaj. Prav tako ima po navadi boljši "timing" kot pisna, predvsem pa, dragi moji, omogoča prisotnost publike! Špela je dosegla super rezultat, počakam na priložnost, ko nas je več skupaj in ji izrečem priznanje. Uuu! Ok Špela, ki se dobro počuti pod reflektorji, kaj pa Mojca, ki je skromna, tiha in ji je izpostavljanje enako smrtni kazni? Ja, Mojci pa bomo povedali, da je izjemna sodelavka na štiri oči ali še bolje, dali ji bomo pisno priznanje. Če bomo pri vseh izhajali, da več kot je publike, bolj uživajo, bomo velikokrat videli slavljence s sklonjeno glavo, ki ves rdeč v obraz, po tihem pravi, da to, kar je dosegel pa res ni nič kaj takega, da bi to lahko vsak itd. Halo, saj nočemo s pohvalo kaznovati človeka.

Zadnjič mi je eno dekle na treningu reklo, da je pisno priznanje tudi lahko javno, pred publiko. Seveda je lahko, vendar je večino

skočila še na eno "pijačko", da vam zaupa svoja pričakovanja za v bodoče.

Seveda pa pisni pohvali manjka "božanje glasu", sijoči očki, toplina in še in še. Je pa tako, če imate malce domišljije in nekaj samozavesti se tudi te pomanjkljivosti da pričarati na papir. Nekje sem prebral, da se besedici "dobro" in "lepo" pojavljata v kar polovici vseh pohval. Ne bomo tako prekleto togi in formalistični, bodimo kreativni in pisni pohvali vdihnimo življenje in to v barvni verziji. Pa to nisem mislil, da uporabimo zeleno ali rdečo pisavo.

Tale papirna pohvalica pa ima še eno veliko moč, je namreč trajna! Pospravimo jo v najpomembnejši predal, z najpomembnejšimi dokumenti, saj veste rojstni list, pa poročni list in jo povlečemo na dan vsakič, ko imamo občutek, da ne moremo leteti.

Je pa v našem prostoru poleg kroničnega pomanjkanja pohval, tudi recimo temu neznanje sprejemanja pohval. Namesto, da bi uživali pod tušem pohval, da bi ponosno dvignili glavo in pogledali "pohvaljevalca" v oči, se velikokrat počutimo nelagodno. Spomnim se mojih izkušenj iz pred let, ko sem vedno pohvalo vračal s pohvalo. Namesto, da bi užival, sem vedno začutil potrebo, da tej osebi njeno vrnem s svojo. Seveda na ta način nisem niti jaz užival v pohvali, niti ona, saj je bilo očitno, da moja pohvala ni bila spontana, temveč izsiljena. Kar preverite svoje reakcije in boste ugotovili, o čem govorim. Torej pisno pohvalo velikokrat lažje sprejmemo, saj se nanjo ni potrebno takoj odzvati. Trenutek pripada samo bralcu in ta je slasten. Prvič, ko preberemo, drugič, tretjič in stotič.

Za konec pa še en moj test, ki vam bo pomagal, da ugotovite resnično moč pohvale.

Zelo črno – belo lahko pohvale ločimo na ustne in na pisne.

pisnih pohval danes po e-pošti in si zelo težko predstavljam nekoga, ki bi si natisnil takšno priznanje in jo z njim mahnil od vrat do vrat ter ga razkazoval in glasno bral ostalim zaposlenim. Je pa nekaj drugega v igri, ko govorimo o pisni pohvali in publiku. Je že res, da ustna pohvala omogoča publiko na delovnem mestu, jo pa hkrati izključuje doma. Tu pa "zažge" pisna. V službi si jo natisnemo, doma počakamo na večerjo, ko se zbere vsa družina, izberemo dan, ko je ravno tašča na obisku in jo tako slučajno privlečemo na dan. Seveda tako žena kot tašča na papirju iščeta znesek nagrade, otrokom se pa tudi brez denarja zdi super, da je oči tak junak. Ne priporočam pa, da pred spanjem na veliko in široko razlagate ženi, kako vas je na nekem sestanku šefinja na ves glas hvalila in sta potem

Predstavljajte si, da vam je na okensko polico priletela majcena dobra vila in vam rekla naslednje: "Prijatelj moj, izpolnim ti eno željo. Dobil boš iskreno pohvalo od kogarkoli, ki si ga izbereš in po priznanju katerega hrepeniš že leta in leta. Pristopil bo k tebi, te prijel za ramo, zazrl se ti bo v oči in ti povedal, da je ponosen nate in mu je neizmereno žal, da ti tega ni povedal že prej."

Sedaj pa zaprite oči in razmislite o mojih besedah.



Kaj vaše sodelavce resnično motivira ... vas zanima?

Kot vodje si želimo, da naši sodelavci ne delujejo zgolj v korist podjetja, temveč tudi, da svoje delo opravljajo z navdušenjem. Žal vam moram povedati, da ni enotnega recepta, kako motivirati vse sodelavce. Za vsakega so pomembne različne stvari, zato enotni recepti ne delujejo. Smo pa za vas pripravili nasvete, s katerimi boste demotivacijo izgnali iz vašega podjetja. Vas zanima kako? Izkušnje kažejo, da večinoma zadostujejo že drobne geste, da sodelavci zavihajo rokave, zgrabijo ter skupaj z vami podjetje popeljejo korak naprej.

Nasvete, ki vam jih bomo razkrili, smo razdelili na 5 področji:

- Motivirajte s komunikacijo
- Kako motivirati s pohvalo in grajo
- Poskrbite za motivirajoče okolje
- Kako motivirate z nalogami
- Motivirajte s svojo osebnostjo

V tokratni številki se bomo posvetili komunikaciji, ki je prvi temeljni kamen motivacije sodelavcev na delovnem mestu. Če se še ne zavedate, kakšno moč ima komunikacija, o tem premislite ob sledečih nasvetih.

Motivirajte s komunikacijo

1. Francoski pisatelj Antonie de Saint-Exupéry je napisal čudovit pregovor, s katerim bi rada začela: *“Če želiš zgraditi ladjo, nikar ne zberi mož, da gredo nabirat les, da pripravijo orodja, da razdelijo naloge, da olajšajo delo, ampak navdihni ljudi z nostalgijo po neskončnosti morja.”* Motivirajte svoje sodelavce tako, da jih navdušite za skupen cilj.
2. Predstavljate si komunikacijo s svojimi sodelavci kot prometno cesto, po kateri se vozi v obe smeri. Bolj živahno kot je na tej cesti, bolj učinkoviti bodo vaši pogovori. Manjše kot so ovire za vprašanja, bolje bo potekala komunikacija z vašimi sodelavci. Če sodelavcu

rečete: “Zdaj nimam časa.”, vas čez nekaj časa ne bo več spraševal. Bolje je, da mu rečete: “Imam tri minute časa, prosim povej.” in pogovor bo kratek, ampak učinkovit. Vzemite si čas za pogovor, splača se.

3. Jasno povejte, kaj se od zaposlenih pričakuje. Ko sodelavci ne vedo, kaj se od njih pričakuje in zakaj, se lahko pojavi nezadovoljstvo na obeh straneh. Priporočamo vam, da poenotite pričakovanja s sodelavci tako za zahtevne naloge, kot tudi za enostavne situacije.
4. Potrudite se in spoznajte svoje zaposlene. Opazujte svoje sodelavce in poznajte, kaj je pomembno prav “g. Končarju” in kaj “ge. Breznik”. Največ boste o svojih sodelavcih spoznali, ko se boste z njimi pogovarjali.
5. Prevelika kontrola vzbuja v vašem zaposlenem občutek, da ne zaupate v njegovo delo in jih lahko demotivira ter vodi k površnemu delu, o katerem ne razmišljajo. Tako ali tako jih bo nekdo še kontroliral. Zakaj bi se sodelavec še bolj potrudil, če bo dobil direktivo za vsak korak, ki bo še preverjen po vrhu? Torej: zadostuje preverjanje uspešnosti. Sodelavcem povejte, kako uspešno so bili in se pogovorite o možnih izboljšavah. Sodelavci vam bodo hvaležni.
6. Redno (npr. enkrat tedensko) skličite skupne sestanke, na katerih se pogovorite o zadevah, ki so bile narejene v preteklem tednu ter poiščite predvsem dobre strani. Izkoristite priložnost, da se pogovorite





NA^{KRATKO}

Motivacija je vse več kot koncept "palica in korenček".

Naučimo se motivirati s pomočjo prave komunikacije, pohvale kot tudi graje, izzivov in nalog, ki pripomorejo k rasti sodelavcev.

- o aktivnostih v prihodnjem tednu. Poskusite čim bolj vključiti vse vaše sodelavce ter spregovorite o izzivih, ki vas čakajo. Morda sodelavci že imajo dobre rešitve.
7. Takoj, ko opazite morebitno poslabšanje delovnega vzdušja, klime, nemudoma postanite aktivni. Hitra reakcija, preden situacija prerase, je lahko odločilna. Poiščite vzrok oz. razlog za nezadovoljstvo s pomočjo pogovorov in odreagirajte.
 8. Informirajte svoje sodelavce o poslovanju podjetja, brez da bi situacijo olepševali ali pretiravali. Tudi sodelavce zanima, kakšen je njihov prispevek in kako bodo lahko del uspešnega podjetja.
 9. Izogibajte se t.i. "neprimernih stavkov" in jih v prihodnje zamenjajte s pozitivno komunikacijo. Kot na primer: "Teга vendar ne mislite resno", "Za kaj takšnega danes nimam časa", "To je samo teorija, v praksi to ne deluje." Če se kdaj ulovite, da uporabljate katero izmed teh ali drugačnih "ubijalskih" fraz, vam svetujemo, da si jih zapišete na list papirja. Za vsako poiščite pozitivno alternativo, ki jo lahko uporabite in bo dosegla namen ter hkrati sodelavce spodbudila. Npr: "Zanimivo razmišljate, kako bi lahko naredili še drugače", "Na tak način še nisem pogledal, mi lahko poveste kaj več o tem", "Se lahko, prosim, oglasite jutri pri meni v pisarni, da se o tem pogovoriva. Danes sem zelo zaseden."
 10. Prisluhnite svojim sodelavcem, ko vas najbolj potrebujejo. Vzemite si čas in poskusite ugotoviti, kaj sodelavca skrbi. V primeru težav mu pomagajte ter na takšen način izkažite razumevanje in občutek, da se lahko na vas zmeraj zanese.
 11. Jasna komunikacija je eden izmed ključev, ki vas pelje do večje učinkovitosti in zadovoljstva. Ne verjamete? Primerjajmo dve frazi in takoj vam bo jasno, kako pomembna je. Namesto "Potrebno bi bilo pripraviti še en pregled strank." priporočamo bolj natančno komunikacijo "Prosim, da do jutri pripravite pregled strank". Pojasnite točno, kar je potrebno narediti.
 12. Opazujte svoje zaposlene in se v primeru neznačilnega vedenja z njim tudi osebno pogovorite. Uporabljajte stavek: "Imam občutek, da se pogosto otepate odgovornosti. Obstajajo za to kakšni razlogi, za katere jaz ne vem?" Pustite svojemu zaposlenemu, da se zagovarja ter sam pojasni situacijo. Izveste lahko veliko novih stvari ter mu poskusite pomagati.
 13. Poleg občasnih pogovorov na hodniku ali na delovnem mestu, se s sodelavci tudi v miru pogovorite. Rezervirajte si čas samo za sodelavca in se posvetite njegovim nalogam, ciljem ter njegovemu osebnemu razvoju. Okvir za tovrstne pogovore vam nudijo redni letni razgovori.
 14. Dovolite sodelavcem, da sooblikujejo sestanke. Skupaj lahko pripravite tudi spisek tem, o katerih bo tekla beseda na naslednjem sestanku. Upoštevajte predloge svojih zaposlenih ter se o njih tudi pogovorite.



NA KRATKO

Če zaposleni ne marajo svojega šefa, kaj potem pridobijo s tem, da ne naredijo tega, kar bi morali?

Odgovor je ... šefu vrnejo milo za drago.



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 - 3. del

Kateri vodja bi nagradil sodelavca za slabo delo? Verjetno bi bil prvi pravi odgovor: "Nobeden pri zdravi pameti." Odgovor iz resničnega sveta "Večina vodij to počne vsak dan." Ne verjamete? Naj vam pokažemo na nekaj primerih:

- Sodelavci, ki zahtevne in težje naloge opravljajo slabo, dobijo samo lažje naloge.
- Sodelavci, ki se težje prilagajajo, dobijo naloge, ki jim dajejo veliko svobode.
- Sodelavci, ki se večkrat pritožujejo šefu o določenih delavnih nalogah, dobijo te naloge redkeje ali sploh ne več.
- Sodelavci, ki slabo opravljajo delo, dobijo veliko pozornosti od šefa.
- Ko sodelavci naredijo napake, jih šef popravi.

IZZIV

Kadar vodja dodeli manj zanimivo in obenem še zahtevno nalogo, ima možnost izbirati med pridnim sodelavcem, ki se redko pritožuje in "lenim" sodelavcem, ki rabi več časa, da nekaj dokonča in se stalno pritožuje nad tem, koliko dela ima za narediti. Vodja seveda raje preda nalogo pridnemu sodelavcu. Je to prav? Ni, a kaj hočemo. Če želimo ustreči zahtevam trga in strank, se moramo odločiti za način, ki nas k temu popelje na najbolj učinkovit način. In to nikakor ni, da dodelimo nalogo sodelavcu, ki bo porabil več časa in lastne ter energije šefa, kot je to potrebno.

Ko se vodja odloča, koga bo poslal na izobraževanje ali določen dogodek v delovnem času in na stroške podjetja, bo nanjo poslal edinega, katerega lahko nadomesti - slabega sodelavca. Smiselno? Ne. Logično? Da.

Kadar se vodjo enega oddelka vpraša, koga predlaga za napredovanje, večkrat predlaga slabega sodelavca, ker ne želi izgubiti dobrega sodelavca. Smiselno? Morda. Koristno za podjetje? Nikakor. Koristno za vodjo? Vsekakor.

Včasih slišimo vodje govoriti, da so razlog, zakaj sodelavci ne naredijo, kar bi morali, **osebne zamere** - ne marajo svojega šefa. Ko jih vprašamo, "če že zaposleni ne marajo šefa, kaj potem pridobijo s tem, da ne naredijo tega, kar bi morali?" je odgovor, "vrnejo šefu milo za drago". Če je povzročanje bolečine šefu edina nagrada, ki jo sodelavci dobijo od dela, bodo vaši delovni dnevi katastrofalni.

Eno od pravil uspešnih medčloveških odnosov pravi, da se bo **učinek, ki je nagrajen, izboljšal sam od sebe**.

Vedno se pritožuje – naredi pa najmanj!



To pravilo deluje, ko je odnos prav tako pozitiven, sicer pa ne. To pomeni, če nenehno nagradujete pritožbe svojih sodelavcev z vašo pozornostjo, se bodo pritožbe povečale same od sebe. Vaše namere niso pomembne; vaša pozornost je nagrada za posledice.

Predlagam, da razmislite, ali kot vodja posredujete na način, ki vpliva na sodelavce, da delajo slabo in se tega ne zavedate. Oziroma se tega do sedaj niste zavedali. Sedaj, ko to veste, **imate možnost**, da to izboljšate. Kako?

Preventivna rešitev

1. Prvi korak je **analiza posledic**, kadar zaposlenim spoleti ali vam povzročajo težave. Iz vidika sodelavcev - ali je to, kar storite za njih, kazen ali nagrada?
2. Ne nagradujte sodelavcev za "ne-delo". Ne postavljajte se v vlogo psihologa.
3. Ko sodelavci naredijo napake, jim posredujte konkretno in natančno, katere in kakšne so in se dogovorite, da jih sami popravijo. Pomagajte, če je potrebno, a **ne popravljajte napak sami**.
4. Nagradite sodelavce za odlično opravljeno delo in napredek pri delu. Na primer, pohvalite jih kadar pridejo na sestanek samo 10 minut po dogovorjeni uri (kar je napredek v primerjavi s prejšnjimi 20 minutami zamude). Recite, "vidim, da ste svoj čas prihoda po dogovorjeni uri skrajšali za 10 minut, torej lahko računam, da boste naslednjič točni". Lahko to začinite s kančkom humorja, da bo situacija manj napeta in sodelavec tega ne bo sprejel kot cinizem. Ne pozabite, vi imate možnost izbire.
5. Kadar sodelavci zahtevno nalogo slabo opravijo, se prepričajte, kateri so **resnični razlogi** za slabo opravljeno delo. Odpravite razloge in nadaljujte z dodeljevanjem

zahtevnih nalog, dokler se učinkovitost ne izboljša ali pa odstavite sodelavca iz tega področja. Priporočamo vprašanja: "Kaj se je zgodilo?" Bolj kot boste poznali razmišljanje vaših sodelavcev, lažje jih boste vodili.

6. Ko so sodelavci težko obvladljivi, poprimite za trše vodstvene metode in jim **jasno povejte**, kakšne so negativne posledice za slabo opravljeno delo. Dajte jim možnost, da se sami odločijo, kaj bodo naredili - a naj se zavedajo posledic, ki jih njihovo početje prinaša. Tako se izognete očitkom, da ste vi tisti, ki jim grenite življenje.
7. Kadar se sodelavci pritožujejo nad dodeljenim delom, ignorirajte pritožbe. Jasno jim dajte vedeti, da se določene stvari enostavno pričakujejo od vas in ekipe in so del tega, da bomo vsi dolgoročno uspešni. **Dajte pohvale (takoj in osebno)**, ko je bilo delo dobro opravljeno.
8. Kadar govorite s sodelavci, ki svoje delo ne opravljajo po pričakovanjih, omejite govor **na razloge** za slabo opravljeno delo. Ko se učinkovitost izboljša, **dajte priznanje**, da ste opazili izboljšavo in jih spodbudite, da nadaljujejo v tej smeri.
9. Če sklepate, da vam zaposleni želijo škodovati, naredite tri stvari:
 - Ne pokažite bolečine.
 - Osredotočite se na pohvalo, kadar naredijo nekaj prav.
 - Izboljšajte odnose s sodelavci, vendar pozor - ne kupujte njihovega prijateljstva! Pogovarjajte se z njimi, pokažite osebni interes, nasmejte se jim in ugotovite, zaradi katerih razlogov vam "nasprotujejo". Lahko jim tudi rečete: "Imam občutek, da mi nasprotujete pri izpolnjevanju dogovorov, a ne vem, zakaj. Se mogoče motim?"

Voditi sodelavce je eno najbolj izpolnjujočih, a po drugi strani tudi zahtevnih in odgovornih nalog. Prav zato smo vam pripravili kar nekaj možnih rešitev, prijemov in metod, da boste pri tem še bolj uspešni.

A ponovno vas opozarjam - vi imate izbiro in možnost, da se odločite, kaj boste uporabili in naredili. Včasih je bolje narediti nekaj na pol dobro, kot ne narediti ničesar. Saj se iz napak tudi učimo, kajne?

V letu 2010 vam želim, da se učite iz napak in še bolj iz uspehov, saj boste v njih prepoznali tiste vzorce, ki vas peljejo k uspehu - in to je tisto, kar loči zmagovalce od poražencev. Da boste znali v vsakem trenutku prepoznati, ali ste na pravi poti in temu primerno tudi reagirati.



ČAS JE, DA TUDI VI ZAPIŠETE SVOJO STRATEGIJO

Želite voditi, slediti ali se posloviti?

2. del

V tokratni številki revije Vodenje in prodaja nadaljujemo s člankom, v katerem vam predstavljamo orodja in modele, ki jih vključuje dokument razvojna strategija. V prejšnji številki smo vam predstavili prve korake pri njeni pripravi, danes pa nadaljujemo s konkretnjšimi analizami. Pričeli bomo s SWOT in PEEST analizo, BCG matriko in Porterjevim modelom. Priprava omenjenih analiz bo od vas terjala nekaj energije in časa, vendar je to osnova, na kateri boste lažje gradili svojo prihodnost.



SWOT analiza

Najpogostejša analiza, ki jo v poslu uporabljamo in s katero opredelimo prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti našega posla glede na interne in eksterne dejavnike.

Analiza zunanjega okolja (analiza PRILOŽNOSTI in NEVARNOSTI): Na splošno mora podjetje spremljati ključne silnice mikrookolja (politično-pravne, ekonomske, ekološke, socialne in tehnološke - to poimenuje tudi PEEST analiza, ki omogoča razumevanje okolja, v katerem poslovno delujemo) in pomembne udeležence v mikrookolju (kupce, konkurente, distributerje, dobavitelje), ki vplivajo na njeno sposobnost ustvarjanja dobičkov. Podjetje mora zgraditi sistem trženjskega obveščanja, da zazna trende in pomembna dogajanja, za vsak trend oz. dogajanje pa mora vodstvo identificirati z njim povezane priložnosti in nevarnosti.

Glavni namen spremljanja okolja je zaznavanje novih trženjskih priložnosti. Trženjska priložnost se nanaša na področje kupčeve potrebe ali potencialno zanimanje, ki obeta podjetju dobiček.

Podjetje uporabi analizo tržnih priložnosti, da določi privlačnost in verjetnost uspeha za vsako priložnost.

Zastavi si 5 vprašanj:

1. Ali lahko koristi, povezane s priložnostjo, prepričljivo

razložimo opredeljenemu ciljnemu trgu?

2. Ali lahko opredelimo, kje se ciljni trg nahaja, ter ga dosežemo s stroškovno učinkovitimi mediji ali tržnimi potmi?
3. Ali ima podjetje dostop do kritičnih sposobnosti in virov, potrebnih za posredovanje koristi kupcem?
4. Ali lahko podjetje posreduje koristi bolje kot sedanji ali potencialni konkurenti?
5. Ali bo stopnja donosa omogočila doseči ali preseči prag upravičenosti naložbe?

Nekateri dogodki v zunanjem okolju pomenijo nevarnost – to je izziv, ki ga sproži neugoden trend ali dogodek, ki bi v odsotnosti obrambe trženjske akcije povzročil zmanjšanje prodaje ali dobička. Nevarnosti razvrstimo glede na resnost in verjetnost pojava. Pri vsaki resni nevarnosti pripravimo načrt reagiranja.

Analiza notranjega okolja (analiza PREDNOSTI in SLABOSTI): Eno je, da podjetje zazna privlačne priložnosti, drugo pa, da zna te priložnosti izkoristiti. Vsako podjetje mora pogledati tudi svoje notranje okolje in oceniti svoje prednosti in slabosti.

SWOT analizo lahko naredimo samostojno

*Za lažje razumevanje smo vključili nekaj dejavnikov, da vam praktično pokažemo, kaj vključiti v SWOT analizo

Pozitivno

Negativno

Notranji faktorji

Zunanji faktorji	Strengths (prednosti)	Tehnološko znanje Kanali distribucije Vodilne blagovne znamke Lojalnost strank Odnosi s strankami Prodaja Kakovost proizvodnje Management/ vodenje	Opportunities (priložnosti)	Pomanjkanje pomembnih veščin Šibke blagovne znamke Slab dostop do distribucije Nizka stopnja zadržanja strank Nezanesljivi produkti/ storitve Poprodaja
	Weaknesses (slabosti)	Sprejemljiv okus strank Liberalizacija trgov geografsko Tehnološki napredek Sprememba vladajoče politike Visoki davki Spremembe v starostni strukturi prebivalstva Novi distribucijski kanali	Threats (nevarnosti)	Spremembe v okusu strank Zapiranje/ propad trgov Tehnološke spremembe Politične spremembe Povečanje davkov Spremembe v starostni strukturi prebivalstva Novi distribucijski kanali

Podjetju ni potrebno popravljati svojih slabosti, niti se ne veseliti vseh svojih prednosti. Ključno vprašanje pa je, ali naj se podjetje omeji le na tiste priložnosti, za katere ima zahtevane prednosti ali naj premisli tudi o priložnostih, kjer bi morali določene prednosti še pridobiti oz. razviti.

BMC nasvet pri pripravi SWOT in PEEST analize:

Vzemite si dovolj časa za analizo vašega okolja in vsega, kar imate. Pogosta napaka strateškega načrtovanja je, da podjetje gradi svojo prihodnost na tem, česar še nima - namesto, da bi gradilo na tem, kar ima. Pri tem mislimo na obstoječe resurse (človeški potencial), portfelj produktov (rešitev) in vseh pridobljenih izkušenj na dosedanji poslovni poti.

... ali skozi zunanje vplive (vključujoč PEEST analizo)

	Politično	Ekonomsko	Ekološko	Socialno	Tehnološko
S Prednosti		Dobri odnosi s strankami		Visoka kupna moč pri fizičnih osebah	
W Slabosti	Nimamo političnega lobija				Močna odvisnost od dobaviteljev
O Priložnosti		Prijaznejša zakonodaja			
T Nevarnosti			Nove okoljske omejitve		Prihod substitutov

Iz vseh navedenih prednosti in priložnosti se osredotočite na 3 ključne priložnosti ter 3 prednosti, ki vam omogočajo izkoriščanje teh priložnosti. Pogosto je za doseganje odličnih rezultatov dovolj, da sinhronizirate in fokusirate obstoječe resurse. Gre za t.i. "efekt razpršene energije" v primerjavi z "efektom laserja".

Kaj bi se zgodilo, ko bi v vašem podjetju VSI ZAPOSLENI usmerili VSO SVOJO ENERGIJO v ENO SKUPNO STVAR/PROJEKT/PODROČJE?

		Relativni tržni delež	
		Visok	Nizek
Stopnja rasti trga	Visoka	ZVEZDE 	VPRAŠAJI 
	Nizka	MOLZNE KRAVE 	PSI 

BCG Matrika

Zelo znana matrika je tudi matrika rast – delež, ki jo je razvilo podjetje Boston Consulting Group (vodilno podjetje za svetovanje)

Navpična os kaže letno stopnjo rasti trga, v okviru katerega se določena dejavnost odvija (stopnja rasti nad 10% velja za zelo visoko).

Vodoravna os, ki meri relativni tržni delež, se nanaša na tržni delež podjetja oz. izdelka relativno glede na tržni delež največjega konkurenta v segmentu (relativni delež 10% pomeni, da obseg prodaje podjetja znaša le 10% prodaje tržnega vodje).

Velikost kroga je odvisna od vrednostnega obsega vsake dejavnosti. V matriki dobimo 4 polja, katerih značilnosti so sledeče:

- 1. Vprašaji:** sem spadajo dejavnosti, ki poslujejo na hitro rastočih trgih, a imajo majhne relativne tržne deleže. Vprašaji zahtevajo veliko denarja, ker mora podjetje vložiti denar v obrat, opremo in osebje, da gre lahko v korak s hitro rastočim trgom, in ker želi prehiteti tržnega vodjo. Podjetje mora dobro premisliti, ali naj še naprej vplaga denar v to dejavnost. Priporočljivo je, da imate čim manj izdelkov v tem segmentu.
- 2. Zvezde:** so dejavnosti, ki imajo vodilni tržni položaj na hitro rastočem trgu. Ni nujno, da zvezde ustvarjajo pozitiven denarni tok za podjetje. Podjetje mora porabiti veliko denarja, da drži korak s hitro rastočim trgom in da se brani pred napadi konkurentov.
- 3. Molzne krave:** so dejavnosti, ki so z upadajočo stopnjo rasti prišle iz segmenta zvezd in imajo še vedno največji relativni tržni delež in podjetju prinašajo veliko denarja. Podjetju ni potrebno vlagati velikih sredstev v njihovo širitev, ker se je stopnja rasti trga upočasnila. Ker je dejavnost vodilna na trgu, uživa prihranke obsega in višjo stopnjo dobička. Podjetje uporablja molzne krave, da plačuje račune in podpira druge dejavnosti. Priporočljivo je imeti več dejavnosti/ izdelkov v segmentu molznih krav. Če molzna krava prične izgubljati relativni tržni delež, bo podjetje moralo spet vlagati denar vanjo, da bo obdržalo tržno vodstvo.
- 4. Psi:** so dejavnosti, ki imajo šibki tržni delež na počasi rastočih trgih. Podjetje naj ima čim manj psov in mora hkrati razmisliti, ali vztraja pri teh dejavnostih (ali pričakuje, da bo prišlo do preobrata v stopnji rasti trga ali nove priložnosti za tržno vodstvo).

Ko podjetje razvrsti svoje različne dejavnosti/ izdelke v tej matriki, mora določiti, ali je njegov portfelj "zdrav". Če govorimo o neuravnoteženem portfelju to pomeni, da ima podjetje preveč psov ali vprašajev ter premalo zvezd in molznih krav. Naslednji korak po izdelavi BCG matrike je, da podjetje določi, kateri cilj, strategijo in proračun bo namenil posamezni dejavnosti/ izdelku. Cilji so lahko štirje:

- 1. Strategija gradnje** – primerna za vprašaje, katerih tržni deleži morajo rasti, da naj postanejo zvezde.
- 2. Strategija ohranitve** – primerna za močne molzne krave, ko naj še naprej prinašajo velike pozitivne denarne tokove.
- 3. Strategija žetve** – ko povečamo kratkoročni denarni tok ne glede na dolgoročni učinek. Žetev razumemo kot okoristiti se na račun "letine", izmolsti denar iz dejavnosti. Pri tej strategiji odpravimo izdatke za raziskave in razvoj, nimamo naložb v novo opremo, osebje,

zmanjšamo izdatke za oglaševanje itd. Ta strategija je primerna za šibke molzne krave, katerih prihodnost je nejasna in od katerih je pomemben čim večji denarni tok. Žetev lahko uporabimo tudi pri vprašajih in psih.

- 4. Strategija opustitve** – pomeni prodati ali opustiti dejavnost, ker lahko vire bolje porabimo drugje. Primerna strategija za pse in vprašaje, ki bremenijo dobiček podjetja.

Tudi dejavnosti/ izdelki imajo svoj življenjski cikel – navadno začnejo kot vprašaji, postanejo zvezde, nato molzne krave in končajo kot psi. Zaradi tega morajo podjetja preučiti ne le sedanje položaje svojih dejavnosti/ izdelkov, ampak tudi njihove spreminjajoče se položaje. V kolikor pričakovani potek določene dejavnosti/ izdelka ni zadovoljiv, mora podjetje oz. vodja dejavnosti/ izdelka pripraviti novo strategijo.

Seveda pa podjetje od vsake svoje dejavnosti/ izdelka ne more zahtevati enako stopnjo rasti in raven donosa – vsaka dejavnost ima drugačen potencial in zahteva svoj cilj. Na kaj mora podjetje paziti:

- Da ne pusti molznim kravam zadržati premalo sredstev – v tem primeru postanejo šibke;
- Da ne pusti molznim kravam zadrževati preveč sredstev – v tem primeru podjetje ne vplaga dovolj v nove dejavnosti s potencialom rasti;
- Da ne vplaga veliko v pse v upanju, da se bo njihovo poslovanje izboljšalo (vendar vedno brez uspeha);
- Da ne ohranja preveč vprašajev in premalo vplaga v vsakega izmed njih – vprašaji morajo, ali dobiti zadostno podporo, da dosežejo prevladujoč položaj v segmentu, ali pa jih je potrebno opustiti.

BMC nasvet pri pripravi BCG Matrike:

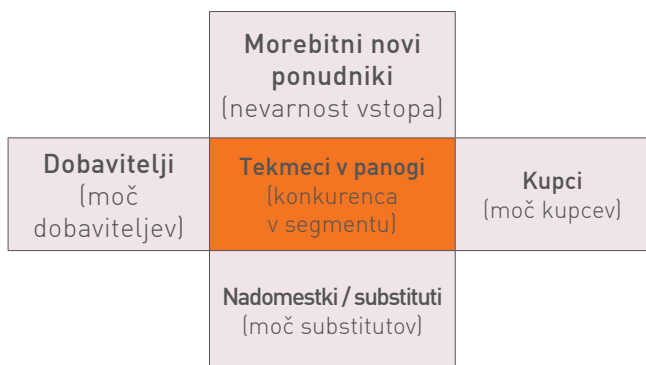
Vse svoje "vire prihodkov" uvrstite v matriko in si pri tem ne zatiskajte oči. Jasno si priznajte, kaj vam resnično gre v prodajo in kaj vam ostaja na zalogi. Se držite strategije, da največ vlagate v tiste produkte, ki vam dajejo dober zaslužek in pozabljajte na ohranjanje močne blagovne znamke? Ponujate še vedno produkte in/ali storitve ali pa že ponujate rešitve? Prihodnost je v prodaji rešitev in obvladovanju strank v okviru celovite rešitve. Sami se odločite, kdaj boste vstopili v "ligo prvakov".

Pazite, da vam želja po kratkoročnih zasluhkih ne prepreči, da bi postali dolgoročni "leader" na svojem področju!

Porterjev model

Poleg zgoraj navedenih je Porterjeva matrika petih sil tisti model, ki omogoča jasen vpogled v zdravo prodajno in

razvojno strategijo podjetja. Z upoštevanjem ključnih petih sil, ki sooblikujejo prihodnost podjetja (kupci, obstoječa konkurenca, dobavitelji, novi konkurenti, substituti), lahko podjetje enostavno nadzira, ali je v zdravi odvisnosti od navedenih petih sil. Prevelika odvisnost od enega ali drugega lahko povzroči nestabilno poslovanje v prihodnosti.



Poglejmo si bolj podrobno, kaj pomeni Porterjev model za strateško razmišljanje:

- 1. Nevarnost intenzivne konkurence v segmentu:** segment ni privlačen, če v njem že nastopajo številni, močni in napadalni tekmeci. Še bolj neprivlačen je, če je po obsegu nespremenjen ali če upada, če zmogljivosti naraščajo z velikimi prirasti stroškov, če so stalni stroški visoki, če pogoji vodijo do pogostih cenovnih vojn, oglaševalskih spopadov, uvajanja novih izdelkov ter povečujejo stroške tekmovanja.
- 2. Nevarnost vstopa novih ponudnikov:** Privlačnost segmenta je odvisna od višine vstopnih in izstopnih ovir. Najbolj privlačni so segmenti, za katere so značilne visoke vstopne ovire in nizke izstopne ovire. Le malo podjetij lahko vstopi v panogo, neuspešna pa brez težav iz nje izstopijo. Če so visoke tako ovire za vstop kot tudi za izstop, je možnost za velik dobiček precejšnja, vendar precejšnje je tudi tveganje (saj tudi neuspešna podjetja ostajajo v panogi). Nizek, a stabilen dobiček pomeni, da sta obe oviri, tako za vstop kot tudi izstop, nizki. Najhujša kombinacija so nizke vstopne ovire in visoke izstopne – ko je trg v razcvetu vstopi veliko podjetij, ki pa ga kasneje težko zapustijo; posledica so presežne zmogljivosti in nizki zaslužki konkurenčnih si podjetij.

		Izstopne ovire	
		Nizke	Visoke
Vstopne	Nizke	Nizki, stabilni donosi	Nizki, tvegani donosi
	Visoke	Visoki, stabilni donosi	Visoki, tvegani donosi

- 3. Nevarnost nadomestkov/ substitutov:** Segment je neprivlačen, če obstajajo dejanski ali mogoči nadomest-

ki za izdelek. Nadomestki postavljajo meje za cene in dobiček. Podjetje mora natančno spremljati premike cen. Ko v panogah, ki izdelujejo nadomestke, napreduje tehnologija ali prihajajo novi tekmeci, se bodo cene in dobički v segmentu po navadi znižali.

- 4. Nevarnost rastoče pogajalske moči kupcev:** segment je neprivlačen, če imajo kupci veliko ali rastočo pogajalsko moč. Pogajalska moč kupcev se poveča, če je kupcev malo ali če se povežejo, če izdelek pomeni pomemben delež znotraj stroškov kupca, če so stroški zamenjave ponudnika nizki ali če se kupci lahko povežejo direktno z dobavitelji. Prodajalci se lahko zavarujejo tako, da izberejo kupce, ki imajo najmanjšo pogajalsko moč ali najmanj možnosti za zamenjavo ponudnika. Boljši način obrambe je razvijanje superiorne ponudbe, ki se ji močni kupci ne morejo upreti.
- 5. Nevarnost rastoče pogajalske moči dobaviteljev:** Segment je neprivlačen, če lahko dobavitelji zvišajo cene ali zmanjšajo dobavljene količine blaga. Dobavitelji so močni, če jih je malo ali so povezani, če je malo nadomestkov, če je strošek zamenjave dobavitelja visok, če je dobavljeno blago pomemben vhodni material. Najboljša obramba je razvoj dobrih odnosov z dobavitelji v obojestransko korist ali pa uporaba več nabavnih virov.

BMC nasvet pri pripravi Porterjeve matrike:

Zavedajte se vpliva vsakega od vaših dobaviteljev ali kupcev, ki imajo več kot 20% od celotnega vašega portfelja. Priporočilo Michaela Porterja (avtorja modela) je, da ste z vedno večjo navezanostjo na določenega kupca ali dobavitelja pravzaprav odvisni od njega. V času recesije se je zgodilo prav to, da so podjetja, ki so bila odvisna od velikih kupcev/dobaviteljev naletela na velike težave v poslovanju. Logika je enostavna = če vaš ključni kupec/dobavitelj naleti na težavne razmere, bo pritisk prenesel tudi na vas in v primeru, da nimate dovolj pestrega portfelja kupcev/dobaviteljev, boste morali pristati na vse pogoje (ali pa se boste morali posloviti od posla).

Veliki partnerji so dobrodošli za kontinuirano rast podjetja, a pazite, da ima vsak od njih največ 20% od celotnega portfelja.

Ko boste imeli izdelano SWOT in PEEST analizo, BCG matriko in Porterjev model, boste večino razvojne strategije že imeli postavljene. V prihodnji številki vam bomo predstavili še zadnje korake, ki se vežejo na prihodnost – kako načrtovati nove dejavnosti in krčiti stare, kako postaviti cilje in izdelati strateške mape ter seveda, kako postavljeno in zapisano razvojno strategijo implementirati v prakso.

NA KRATKO

Vodenje s "trdo roko" ni nikoli pripeljalo do želenih rezultatov. Celo v vojni ne.

Zmagajte svoje bitke z entuziazmom, ki je v zgled vsem ostalim sodelavcem.

BITKA ZA STALINGRAD!

Veliko črnila je bilo že prelitega ob opisovanju vplivanja na ljudi s pozitivnimi in negativnimi motivatorji. Marsikateri šef razmišlja, da malce ustrahovanja ne škoduje in veselo jaha na konjenikih zla. Bo že držalo, da Slovenci na vodenje z vzpodbudo, pohvalo, komunikacijo, pozitivizmom, gledamo kot na šibkost pri vodenju. Bolj se šef dere, bolj je samemu sebi namen, bolj je od "boga poslan", bolj je pameten in nenadomestljiv, bolj se ga bojijo vsi okoli njega, več jih misli, da je šef. Še najbolj žalostno v tej zgodbi je, da je takšen človek prepričan, da ima avtoriteto. A na njegovo žalost avtoriteta ni moč ustrahovanja, pač pa moč spoštovanja.

Ravno tako smo Slovenci prepričani, da moramo zaposlene voditi s "trdo roko", ker to vodi k dobrem rezultatom, zadovoljstvo zaposlenih pač pri tem ne igra nobene vloge. Nekaj resnice je v tem, saj nas strah premakne od točke A do točke B, ali po poslovno, predvsem zaradi eksistenčnega strahu naredimo tistih 100% plana, da nas ne morejo kaznovati. Vendar je teh 100% zgornja limita takšnega vodenja. Veliki rezultati, po načelu "Only sky is the limit", velike zmage, pa se rodijo iz čisto drugačnega zrna.

Septembra 1942 je Stalingrad krvavel v obroču 6. armade pod poveljstvom generala Paulusa. Rdeči armadi je bilo ukazano, da mora obdržati mesto, pa naj stane kolikor hoče. Politično vodstvo je za motivacijo branilcev izbralo ustrahovanje, obup in grožnje.

Naj pojasnim.

Iz mesta niso pustili civilnih prebivalcev, da ne bi postalo "mrtvo mesto", za katerega se ni vredno boriti.

Vsakega, ki je poskušal pobegniti so ustrelili. Prav tako so svoje vojake pošiljali s puškami jurišat na nemške tanke. Kdor se je obrnil, se skušal umakniti smrti nemških krogel, je bil ustreljen od lastnih poveljnikov. Na izbiro so jim dali eno samo možnost, en sam cilj - SMRT.

Če prevedem v poslovni svet, lahko zaključim, da je bilo na trgu dovolj delovne sile, ki pa je bila obravnavana izključno kot strošek, potrošno blago.

Rezultat takšnega vojskovanja je bil, da se je septembra 1942 Hothova 4. armada združila s 6. Paulusovo, da so Nemci zavzeli železniško postajo, se prebili do Volge in mesto popolnoma odrezali od sveta. V tem trenutku je bitka za Stalingrad, postala bitka v Stalingradu. Sile sovjetske 62. armade, ki so bile zelo oslABLJENE in brez morale, so se komaj še upirale nemškemu vojaškemu stroju, Paulusove 6. in Hothove 4. armade, podprte z Von Richthofnovo letalsko.





Taktika ustrahovanja se je pokazala kot neučinkovita.

Namesto obupa so borci potrebovali upanje.

Potrebovali so junake.

Taktika ustrahovanja se je pokazala kot neučinkovita. Namesto obupa so borci potrebovali upanje. Potrebovali so junake. Najbolj znan junak te bitke je Vasilij Zajcev, ki ni obrnil poteka dogajanja s svojimi vojaškimi podvigi, temveč z vzgledom. Ljudje so se mu želeli pridružiti, ni jih bilo potrebno ustrahovati. Iz te taktike se je rodila volja in odločnost.

Če tudi ta del skušam interpretirati na poslovno raven, to pomeni, da so ljudi začeli obravnavati kot dodano vrednost. Rodil se je entuziazem in ta nas pripelje do velikih rezultatov in prelomnih zmag.

In zgodovina nas uči, da so januarja 1943 sovjetske sile začele protiofenzivo, da so med ruševinami popolnoma uničenega mesta prvo razdelile nemško "trdnjavo" na pol, v drugi fazi pa popolnoma porazile nemško armado. Velika bitka, ki se je končala tako, da so bile nemške čete obkoljene, razbite in ujete, je označila preobrat v vojni ne samo na nemško-sovjetski fronti, temveč v drugi svetovni vojni nasploh.

Veste, podjetje niso ne zgradbe, ne marmor, ne stekla, podjetje so ljudje. Za rast podjetja niso pomembni zidaki niti birokracija, pomembni so ljudje, njihova rast, zadovoljstvo, sreča.

Naj končam z znanim stavkom Henryja Forda, ki je dejal:

"Četudi mi vzamete tovarne in požgete moje zgradbe, bom svoj posel spet razvil do te stopnje, če mi le pustite moje ljudi."



Zakaj je koristno ...

... ZAHVALITI SE ZAPOSLENIM

Se še spomnite občutka, ko vam nekdo reče preprosto "Hvala ti!"?

Takrat se počutimo, da smo resnično nekaj vredni in da smo komu storili nekaj dobrega. Naj bo to usluga, ki jo potrebuje, pomoč pri nalogi, ki jo mora opraviti ali le droben nasmeh in prijeten pozdrav. Bi tudi vi želeli, da bi se vaši zaposleni tako počutili – vredne in samozavestne?

Konec leta je idealna priložnost, da se vašim zaposlenim zahvalite za ves trud in energijo, ki so jo za celotno podjetje vlagali skozi celo leto.

Pa si pogledjmo nekaj priložnosti ob katerih se lahko zahvalite zaposlenim:

- 1. Ko je zaposleni dobro opravil nalogo** – je super priložnost, da se mu zahvalite za njegov trud in odgovornost ter mu na tak način izkažete zaupanje in vrednost njegovega dela. Še posebej kadar gre za resnično težko in zahtevno nalogo. Dajte mu vedeti, zakaj ste za to nalogo izbrali ravno njega.
- 2. Ko vam zaposleni predlaga, kako bi lahko naredili drugače in tako bili še boljši** – zahvalite se zaposlenim, ki so z vami pripravljene deliti svoje mnenje in tako pripomorejo k novim idejam in izboljšavam, ki so lahko koristne in dobrodošle za celotno podjetje.
- 3. Kadar vam zaposleni priskoči na pomoč** – velikokrat se tudi vodje znajdete v situaciji, ko potrebujete pomoč zaposlenega pri kakšni nalogi, predstavitvi ali samo majhen nasvet. Zahvalite se mu, da bo resnično občutil, da vam je pomagal in mu tako dvignite samozavest.

4. Kadar vas zaposleni nasmeji – vsi ljudje imamo radi smeh in zabavo. Zahvalite se sodelavcu, da ste se ob njegovem mailu ali sporočilu nasmejali in vam je tako polepšal dan.

Tako, pogledali smo si priložnosti, ob katerih se lahko zahvalite vašim zaposlenim. Verjamemo, da boste tudi vi našli kakšno svojo in z zahvalo zaposlenim polepšali dan ter prihajajoče božične in novoletne praznike.

*Zahvalite se zaposlenim,
ki so z vami pripravljene
deliti svoje mnenje ...*



Konec leta je idealna priložnost, da se vašim zaposlenim zahvalite za ves trud in energijo, ki so jo za celotno podjetje vlagali skozi celo leto.

KAKO ZAVZETI SO VAŠI ZAPOSLENI?

Ker trenutno številko revije posvečamo zadovoljstvu zaposlenih, bi se v današnji kolumni, v okviru zadovoljstva, posvetila še zavzetosti zaposlenih. Predpostavljam namreč, da so zadovoljni zaposleni nujno tudi zavzeti. Saj le zavzeti zaposleni peljejo podjetje v smeri, ki raste in je uspešno, zato so zadovoljni šefi in delavci. Jasno kot beli dan.



Pobliže si pogledjmo, kaj sploh pomeni biti zavzet zaposleni. Po definiciji je zavzetost proces, s katerim vodje in zaposleni postajajo osebno vključeni v zagotavljanje delovne uspešnosti v svojem delovnem okolju z namenom zagotavljanja uresničevanja strategij, sprememb, izboljšav ali vsakodnevnega delovanja.

Zavzetost zaposlenih lahko z drugimi besedami opredelimo kot najučinkovitejši pristop vključevanja in pritegnitve najširšega kroga zaposlenih v sosnovanje in soimplementacijo poslovnih strategij, pobud za spremembe, organizacijskih izboljšav in ravnanja pri delu, ki zagotavlja poslovno uspešnost. Torej, če na kratko povzamemo, je **zavzetost del navad in prakse vodenja**.

Po domače zavzete zaposlene opredeljujejo naslednje lastnosti (poleg sem za lažje razumevanje zapisala še lastnosti nezavzetih zaposlenih).

Zavzeti zaposleni	Nezavzeti zaposleni
<ul style="list-style-type: none"> Energični Delajo s strastjo Čutijo globoko povezanost s podjetjem So izvor inovacij, kreativnosti Pomagajo pri razvoju podjetja Zaupajo v sodelavce in vodje 	<ul style="list-style-type: none"> So "delno odsotni" Naredijo le to, kar morajo V delo vlagajo svoj čas ne pa tudi energije in strasti.

A kdo je odgovoren, da zaposleni zavzeto opravljajo svoje delo? Vedno je zavzetost zaposlenih odvisna od njihovega vodje. Vodja je tisti, ki zna prodati svoji ekipi cilje, vizijo, poslanstvo in jih pri uresničevanju le teh spodbuja oz. motivira. Čeprav najbolj talentirani v ekonomiji znanja pri iskanju zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje plače ali priložnost za osebni razvoj, sta njihova kasnejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljene maksimalno zavzeto delati ali sploh ostati v podjetju, predvsem odvisna od ODNOSOV Z VODJEM. Potrjuje se torej reklo, da najboljši ne zapuščajo svojih podjetij, ampak svoje vodje!

Torej dragi vodje – zavedajte se, da je zavzetost zaposlenih in posledično njihovo zadovoljstvo odvisno prav od vas. In Vi imate to čast, da ljudi naredite zadovoljne. Zato se potrudite in nihče vam ne bo zameril, da ga boste kdaj "pihnili mimo". Učite se umestnosti vodenja, poskušajte nove prijeme in orodja, ljudem odkrito povejte, da se učite biti dober šef, saj se zavedate, da je uspeh celotnega tima oz. podjetja odvisen prav od vas in vaše spretnosti vodenja. In veste kaj ... celo pomagali vam bodo, da boste postali najboljši!

**ZA (NE)USPEŠNOSTJO IN (NE)ZAVZETOSTJO ZAPOSLENIH NAJDEMO
VODJE IN NJIHOV ODNOS DO ZAPOSLENIH.
ZAPOSLENI POTREBUJEJO DOBRE VODJE!**



prodaja

23

PREPRIČLJIV PRODAJNI NASTOP!

I Mateja Vodopivec in Anja Molan

Izražajmo lastno prepričanost o vsebini govora z neverbalno komunikacijo in odprtostjo. Da bomo še bolj prepričljivi, pa naj bo naš razgovor s stranko proaktiven - dajte odgovore na 3 vprašanja: kaj želite sporočiti, kdo bo odgovarjal in kako se bomo zadeve lotili.

26

KDO IN KJE SO KUPCI PRIHODNOSTI?

I Bojan Krajnc

Časi se spreminjajo - spreminjajo pa se tako hitro, da jih komaj dohitevamo. Prevlada prodajalcev se umika prevladi kupcev. Gre za usmeritev k informacijski družbi, kar zahteva nova pravila igre.

30

BENCHMARKING - NA PRIMERU PODJETJA XEROX

I Anja Molan

Ljudje smo že po naravi nagnjeni k temu, da primerjamo. Karkoli, kjerkoli. Znamo primerjati cene kruha pri različnih trgovcih, sprašujemo se, zakaj sosedova jabolna obroda več sadov in poskušamo tudi sami uporabiti njegovo prakso vzgajanja (specifična gnojila, način obrezovanja ipd).

32

PRODAJA PO SLOVENSKO

I Mateja Vodopivec in Polona Dvoršak

V tokratni številki smo obiskali slovenske prodajalce.

35

ZAKAJ JE KORISTNO ...

I Ekipa BMCI

... Zbrati kontakte in informacije o strankah?



NA^{KRATKO}

Kljub temu, da resno preverjamo in izboljšujemo svoj prodajni nastop, se včasih zgodi, da med stanko in nami ni prave komunikacije.

PREPRIČLJIV PRODAJNI NASTOP!

Vsak stik s stranko bo lažji, ko si vas bo stranka zapomnila.

Pri prodaji je na prvem mestu vsekakor prepričljivost. Prepričljivi moramo biti na osebni ravni (etos), strokovni ravni (logos) in odnosni ravni (patos). Izražajmo lastno prepričanost o vsebini govora z neverbalno komunikacijo in odprtostjo. Da bomo še bolj prepričljivi, pa naj bo naš razgovor s stranko proaktiven - dajte odgovore na 3 vprašanja: kaj želite sporočiti, kdo bo odgovarjal in kako se bomo zadeve lotili.

Ko bomo podajali jasna, argumentirana sporočila, bodo prodajni razgovori veliko krajši in učinkovitejši. Naš nastop bo izkazoval iskrenost in načelnost, še posebej, če bomo pri tem živahni in navdušeni.

V osebni prodaji **DANES** je ključ do uspeha upoštevanje dveh pravil:

1. Verjemite v korist svojih produktov oz. rešitev

Kaj se zgodi, ko nam kupec v obraz vrže neizpodbiten argument oziroma izgovor, da ne želi kupiti: *"Ja, saj vi zdaj to govorite samo zato, ker boste zaslužili na meni."*

Mirno lahko odvrnemo: *"Ja, gospod, res je, da bom zaslužil na vas. Saj sem profesionalec. A vi boste imeli več od tega."*

Si upate to reči? Z "DA" lahko odgovorite samo, če resnično poznate strankino situacijo in ste sposobni navezati na njeno situacijo VSE MERLJIVE KORISTI, ki jih bo imel kupec ob nakupu tega produkta. Jih poznate? Če ne, morate narediti "domačo nalogo".

2. Vedno se dogovorite za naslednji korak s kupcem

Ki se imenuje tudi ABC pravilo ali "Always Be Closing", kar pravzaprav pomeni, da imate v vseh aktivnostih, ki jih počnete, jasen fokus na to, KAJ ŽELITE OD SITUACIJE in KDAJ BOSTE TO DOBILI. In ko verjamete, da bo imel kupec več od tega, kot vi, potem je samo vprašanje časa, kdaj bo kupil pri vas (ne bo klical v matično firmo, ne bo se pogajal pod ceno in še vrnil se bo).

Kako pa lahko sami prispevamo k boljšem pristopu do strank in posledično boljšem vtisu in zapornljivosti nas in našega podjetja v mislih vsake stranke? Vsak mesec priporočamo, da na hitro preverimo svoj pristop k prodaji "MODEL 5C" in se vprašamo:

- **Sem ves čas Ciljno usmerjen?**
(se trudim, da prepoznam, kaj kupec zares rabi in mu ponudim pravo rešitev)
- **Ali razlagam zadeve (koristi, lastnosti) dovolj Celovito, da je kupec resnično informiran o rešitvi, ki mu jo ponujam?**
(se trudim, da poslušam in predstavljam koristi, ki jih ima kupec od produkta ter navezujem na primere iz njene situacije, da bo lahko te koristi tudi izmeril / ovrednotil)
- **Koliko Cenim svoje kupce oziroma ali poskušam čim prej kaj "pokasirati"?**
(se trudim, da prepoznam situacijo kupca danes in v prihodnosti, da lahko z njim zgradim odnos, ki se bo posledično "obrestoval" v nakupih v prihodnosti)
- **Koliko Cenim svoje produkte?**
(poznam celoten asortiment in poznam tudi, kako se med seboj dopolnjujejo, saj lahko tako kupcu ponudim celovito rešitev za njegovo situacijo ali mu izberem produkt, drugačen od tistega, ki si ga je prvotno izbral / zamislil)
- **Koliko Cenim sebe?**
(ne glede na to, kaj se vam zgodi, vaša vrednost se ne zmanjša; zapomnite si, da predstavlja vsaka izkušnja moč, s katero se lahko izboljšujete in ostajate v poslu)

Kljub temu, da redno preverjamo in izboljšujemo svoj pristop, pa se včasih zgodi, da med stranko in nami ni prave komunikacije. Ljudje se med seboj razlikujemo in tudi stranke so lahko simpatične ali ne. Vendar nas to ne sme zmeti pri naši profesionalnosti pri delu.

Ko imamo pred sabo človeka, ki nam ni všeč, si recimo:

- *“Sigurno ima v sebi 5 % dobrih lastnosti, dajmo jih poiskati.”* Tako postanemo pozitivni. Za pozitivnost lahko največ naredimo sami!
- Stranke ne marajo ljudi, ki jih obremenjujejo. Raje imajo pozitiviste!

Pomembno je, da iz strankinega negativnega stališča naredimo nevtralno stališče, potem pa lahko nadaljujemo v pozitivni smeri.

Oglejmo si še nekaj dilem in njihovih rešitev.

Situacija 1: Smo pri stranki na sestanku in zvoní telefon ...

- Če se da, izklopimo telefon, ko smo pri stranki - še posebej, ko mi pridemo k njej.
- Če telefona ne moremo izklopiti, stranko že vnaprej opozorimo: *“Poglejte, naš moto je, da smo za stranke dosegljivi. Ali mi dovolite, da se vmes oglasim, če me bo kdo slučajno potreboval?”* / *“Zna se zgoditi, da me bo katera stranka potrebovala. Ali mi dovolite, da se oglasim, samo, da spregovorim nekaj besed?”*
- Če pričakujemo pomemben klic, se lahko oglasimo. Pred tem se opravičimo in vprašamo za dovoljenje: *“Ali smem, samo nekaj besed?”*

Situacija 2: Kako si izboriti možnost in priložnost pri stranki, ki vam reče: “Jaz sem to že slišal, ne boste me prepričali s tem!”

- *“Imam občutek, da ste imeli slabo izkušnjo, dajte mi jo prosim zaupati.”*
- *“Vem, da sem bil dvakrat pri vas, ampak jaz zaradi vaše odločitve ne morem spati. Se opravičujem, jaz vem, da sem imel najboljšo ponudbo za vas. Prosim povejte mi, kje sem ga polomil.”*



Situacija 3: Stranka želi informacije, ki jih žal trenutno nimate ...

- *“Gospa, zelo se bom potrudila, da bom dobila informacije, ki jih potrebujete. Vas pokličem nazaj.”*
- *“Gospa, razumem vas. Tudi jaz bi se tako počutila na vašem mestu. Ravno zato se bom zelo potrudila. V roku 1 ure, vas pokličem nazaj.”*

Situacija 4: Ob ugovorih ...

- Bodimo diplomatski. (*“Zanimivo razmišljanje ...”* postavimo se v nevtralno situacijo)
- Ne jemljimo osebno – ločimo sebe od situacije.
- Ko se pojavi ugovor in stranko kaj moti, ji dajmo priložnost, da pove svoje mnenje, da jo slišimo. Zato ji postavimo vprašanje. Z vprašanji raziskujemo in ne govorimo o problemu, ampak o rešitvah, možnostih. *“Kje še nisva prišla skupaj?, Kaj vas še zanima?, Kje se še razhajava?, Vaš še kaj skrbi?, Rabite odgovor na kakšno vprašanje? ...”*
- Ko govorimo o rešitvi, povabimo zraven še stranko. *“Kaj lahko narediva?”* Stranka ima tako občutek, da lahko vpliva na to. Ko pove svoje stališče: *“Zanimivo razmišljate. Poglejva, kje imava tukaj drugačno možnost, rešitev.”*
- Ko poda stranka ugovor: *“Me prav veseli, da ste to vprašali, sedaj vem, kaj vas skrbi.”*





Tako kot je pomembno, da smo pripravljeni z dejstvi, nujnimi za našo prodajo, je pomembno tudi, da smo pripravljeni na strankine ugovore in si že vnaprej zapišemo možne odgovore. Dober prodajni razgovor še ne pomeni zmage. Razgovor je potrebno tudi ustrezno zaključiti in odpreti vrata za nadaljnja sodelovanja (pravilo ABC). Tudi v tej fazi vam ponujamo nekaj primerov:

1. Vedno postavljamo **ODPRTA** vprašanja! Vrata si zmeraj puščamo **PRIPRTA!**

- "Mislim, da sva večino stvari dogovorila. Kaj pravite?"
- "Sedaj imava stvari dovolj dobro definirane. Kaj pravite?"
- "Kdaj imate v planu nakup?"
- "Kaj bi pomenilo za vas, če vam pošljem ponudbo?"
- "Je to osnova za vašo odločitev?"
- "Kaj mislite o tej stvari?"
- "Bi vam zadeva ustrezala?"
- "Bi bila to rešitev za vas?"

2. Po vprašanju: "Kaj pravite?" sledi **TIŠINA!** Stranko gledamo v oči, smo sproščeni in pokažemo, da pričakujemo odgovor.

3. Ko želimo povratno informacijo in želimo odgovor od stranke, ji dopustimo trenutek tišine.

4. Pri zaključku gledamo stranko v predelu oči (ne več v zenice in nikakor ne v čelo).

5. Ponudbo pošljamo z namenom potrditve tega, kar se je stranka že odločila.

6. Najbolj kritični trenutki so takrat, ko gre prodaja proti koncu in se ukvarjate sami s seboj. **Na koncu se ukvarjajte samo s stranko.**

Prodajni razgovor je kot peka kruha. Potrebne so točno določene sestavine v točno določenem zaporedju. Če prehitavamo ali zavlačujemo, testo ne bo pravilno vzhajalo, prav tako moramo pravilno določiti čas, ko testo potisnemo v pečico. Naučimo se tudi s strankami ravnati ustrezno njihovim željam/potrebam/statusu in ostalim karakteristikam prilagojeno.

Pa prijetno "peko kruha" vam želimo!

- Ugovori, ki jih vedno preslišimo, so, ko nas nekdo podcenjuje. Situacijo lahko obrnemo sebi v prid: "Je bil to kompliment?"

Še nekaj koristnih napotkov:

1. **Metoda dveh možnosti**, ko se dogovarjamo za termin obiska - "Vem, da imate precej zaseden urnik, kdaj bi vam pa bolj ustrezalo, da vas obiščem - v prvi ali drugi polovici tedna? ... Druga polovica pravite, četrtek ali petek? ... Torej v četrtek, ko delate popoldan, dogovorjeno."
2. **Ugovor stranke: "Z vašim podjetjem nismo bili zadovoljni ..."** - tega ugovora ne preslišite, ampak pokažete zanimanje za stranko. "Vidim, da ste imeli slabo izkušnjo. Mi lahko kaj več zaupate o tem? Jaz se bom potrudil, da se to ne bo dogajalo."
3. Kot svetovalci smo v funkciji, da se **odločimo** namesto stranke! "Glede na vse to kar ste mi povedali, vam predlagam ..."
4. Najprej stranko sprašujemo, da dobimo jasno sliko glede na njeno situacijo.

Ugovori so darila za prodajalca. Glejmo nanje kot na možnost, da ponudimo rešitev.



Kdo in kje so kupci prihodnosti?

Časi se spreminjajo – spreminjajo pa se tako hitro, da jih komaj dohitevamo. Prevlada prodajalcev se umika prevladi kupcev. Gre za usmeritev k informacijski družbi, kar zahteva nova pravila igre. Med najpomembnejše pravilo zagotovo sodi odnos do kupca. Ta je največji vir energije v prihajajočem poslovnem času. Od preprostih odnosov s kupci do zapletenih omrežij – vsa prihodnost bo visela na tej svileni nitki, imenovani kupec.

Kupci so se v zadnjih letih popolnoma spremenili in večina podjetij se s težavo prilagaja njihovim potrebam. Zaradi globalizacije, finančnega prestrukturiranja in vsesplošne dostopnosti do informacij so tako kupci, kot prodajalci začeli povsem drugače gledati na stroške in ustvarjanje vrednosti.

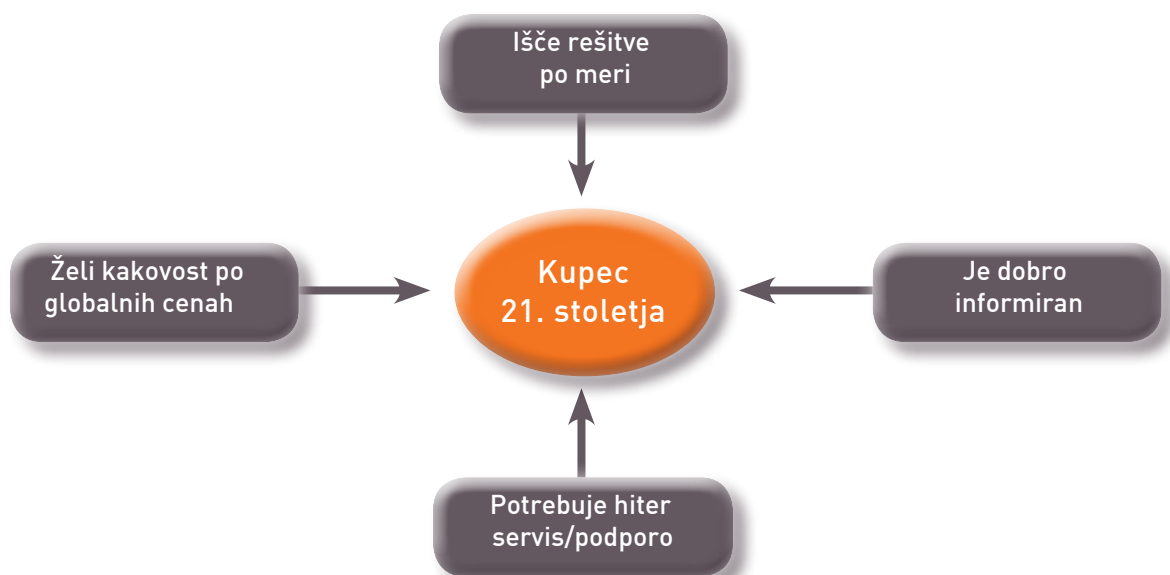
Zastavite si preprosta vprašanja:

- Poznate svoje kupce?
- Poznate svoje morebitne kupce?
- Kaj sploh veste o svojih kupcih?
- Ste povezani v mrežo odnosov s svojimi kupci, jih razu-

mete in dosmrtno oskrbujete, tudi če so npr. pri vas le enkrat v življenju pri vas kupili stanovanje?

V ZDA je nek proizvajalec kmetijskih strojev razdelil svoje kupce v 5000 podskupin. Koliko jih imate vi? Množična proizvodnja izgublja pomen, sedaj o nakupu odloča osebni pristop. Trajno gotovost omogočajo samo kupci v obliki ciljnih skupin in se razvijate skladno z njenimi zahtevami, naj vas ne skrbi za nadaljnjo rast. In katera ciljna skupina je tista, na katero se boste specializirali vi? Izkušnje svetovalcev kažejo, da gre za zapleten proces. Posloviti se morate od mnenja "vsak kupec je (enako) pomemben". Če tega še niste storili, si lahko pomagate s Paretovim načelom





uspešnosti, ki pravi, da 20% prizadevanja prinese 80% rezultata. Podobno kot na športnih dogodkih, kjer 20% navijačev naredi 80% hrupa. Enako je v prodaji. Ključni kupci predstavljajo majhno število vseh kupcev, toda hkrati imajo pretežni delež v celotni vrednosti prodaje podjetja. Prodajni nastop je zato smiselno prilagoditi posameznim, zlasti ključnim odjemalcem. Pri teh kupcih je posebej pomembno pozicioniranje podjetja in njegove ponudbe v primerjavi s konkurenti. 20% vaših strank torej naredi 80% vašega prometa. Naredite poseben program za teh 20% vaših strank (npr. posebna tele linija, kartica zvestobe, klub VIP in drugih posebnih ugodnosti ...). Osredotočanje na zares zanimive A kupce (obstoječe in potencialne), prinaša občutno povečanje prometa. Preostale stike lahko negujete pisno, po telefonu, elektronski pošti, interaktivnih portalih, itd. Vsekakor pa načrtnost zahteva sposobnost za določevanje prednosti. Večina prodajalcev je namreč nag-

njena k mnenju, da se jim zdijo vsi kupci in vse aktivnosti enako pomembne. A v tem ni prihodnosti.

Toda pozor! Pareto je trenutni posnetek, je kot fotografija. Velja le danes. Kdo pa je vaš kupec v prihodnosti? Potrebujete torej še sliko prihodnosti.

Prodajna modrost: USPEŠEN POSEL = OSEBEN POSEL

Kdo je vaš najzanimivejši kupec v prihodnje? Razdelite svoje najboljše kupce v P (pomembni), razvojno sposobne v R in tiste, ki jih lahko pogrešate v O (odpisani). Zdaj se ne hajte ukvarjati s kupci in se osredotočite na trg oz. na svoje prodajno območje. Kdo, ki ga še nimate med svojimi kupci, bi bil še zanimiv? Opravite enako razdelitev v P, R in O kot prej. Se je že izluščila kakšna ciljna skupina? Priporočljivo

je, da pozornost in prodajna prizadevanja usmerite na določeno skupino morebitnih kupcev.

IBM, ki se je nekoč lahko pohvalil z najboljšo prodajno ekipo na medpodjetniških trgih, je denimo med prvimi ugotovil, da se je predrago ukvarjati s številnimi malimi kupci. Vsa prizadevanja je zato usmeril v učinkovito upravljanje svojih velikih globalnih kupcev, male pa je prepustil distributerjem.

Pomnite! V prihodnosti bodo uspešna tista podjetja, ki bodo odkrila in razumela potrebe kupcev ter ustvarila tisto vrednost, za katero bo kupec voljan plačati.

V prihodnosti prodaje se mora vse vrteti okoli ciljne skupine. Raje posvetite več časa v iskanje svoje "idealne" ciljne skupine, preden se spet aktivno vključite v utečene kolesnice. Najprej obdelajte količinska merila, kot so promet, zmogljivosti, likvidnost premoženja, starost, spol itd. Nato pa preidite do odločilne opredelitve cilje skupine - katere interese/želje ima vaša ciljna skupina? Vsako ciljno skupino je mogoče razdeliti v manjše, med seboj ločene podskupine. Ko ste opredelili svojo posebno ciljno skupino, sledi drugi pomemben korak. Katere specifične probleme in želje ima ta skupina? Kje jo resnično "čevelj žuli"? Kakšen smisel vidi ciljna skupina v tem, da sodeluje prav z vami? Pomembno je, da vložite kar nekaj časa tudi v poznavanje specifičnih problemov svoje ciljne skupine.

Volvo ne prodaja tistim, ki dajejo prednost prestižu, mo-torni moči ali modnemu oblikovanju. Prodaja tistim, ki cenijo varnost. Morda si je zaradi tega zožal obseg trga, a si je v zameno ZAGOTOVIL prodajo v svojem segmentu. Volvo morda ni najvarnejši avtomobil na svetu, a tako nastopa. Morda je edini, kjer bomo v nesreči rekli sami sebi: "Se sreča, da sem vozil Volvo."

Kateri problem vi rešujete kupcem, ki ga ni mogoče prezreti in se lahko zanj specializirate? Zakaj naj bi kupec kupil pri vas?

Vprašanje je preprosto, odgovor tudi:

- Ker bi rešil določen PROBLEM,
- Ker bi imel od tega KORISTI
- Ker bi nekaj IZGUBIL, če te PRILOŽNOSTI ne izkoristi.

Pozabite na tehnične lastnosti, 50 let obstoja ali besede kot so "kakovost", "zanesljivost", "profesionalnost", "inovativnost" in podobne fraze. Enostavno in razumljivo povejte tisto, kar si vaš kupec ŽELI slišati. Zato tudi tradicionalne prodajne zvižake (kot npr. tehnika zadnje priložnosti itd.) ne delujejo več pri prodaji izdelkov in storitev, ki zahtevajo daljši prodajni cikel ali ko gre za bolj kompleksne izdelke, za višjo stopnjo tveganja in za strokovne kupce. **Če ne poznate razloga, zaradi katerega stranke kupujejo pri vas, bosta vaše trženje in prodaja le igra na srečo.**

Kreativni premor za razmislek

Ob priliki vprašajte svoje kupce:

- Kako gledate na prihodnost?
- Kaj bi bilo treba storiti?
- Kaj naj naredimo, da bi vas podprli?
- Kako lahko skupaj več dosežemo?

Sledi tretja stopnja. Ko ste opredelili specifično ciljno skupino in njene probleme, je treba najti še posebno rešitev. **Kaj lahko vi naredite bolje kot drugi ponudniki (vaši konkurenti)? Največkrat to nima nič skupnega z izdelkom, ampak s prednostmi vaše celo(s)ltne ponudbe.** K temu sodijo servis, jamstva, osebna podpora in dobava izdelkov. Če je le mogoče, naj pokriva tržno nišo.

Primer identificiranih prednosti ponudnika CRM programskih rešitev:

- Garancija zadovoljnih strank in pozitivne uporabniške izkušnje – vse implementacije so bile uspešne in dejansko "živijo" v praksi.
- Kot eden prvih CRM ponudnikov v Sloveniji ponujamo dodano vrednost, ki se zrcali skozi bogate izkušnje v različnih panogah, izkušeno ekipo in kritično maso znanja iz tega področja.
- Inovativen pristop pri uvajanju CRM: najprej izvedemo izobraževanje standardne rešitve za ključne uporabnike (tako si uporabniki sploh ustvarijo predstavo, kaj vse jim CRM sistem ponuja) - nato izvedemo analizo poslovnih procesov. Sledi integracija in prilagoditve z obstoječimi sistemi v podjetju, izobraževanje uporabnikov in prehod v uporabo. Tako deluje sistem CRM dejansko tako kot deluje stranka.

- Prilagodljivost nakupnega modela: stranka lahko izbira med klasičnim nakupom, klasičnim najemom in hostin-dom na lokaciji ponudnika ter tako tudi stroškovno optimizira nakup.
- Cenovna konkurenčnost storitev pri uvedbi CRM (dodelave, integracija, prilagoditve, itd.) v primerjavi s konkurenčnimi ponudniki.

Zmagovalci prodajajo koristi. Bistveni vprašanja na tem mestu sta:

- **Kaj prodajate?**
- **Kaj kupujejo vaše stranke?**

Na vsako vprašanje lahko poiščete največ tri odgovore, ki naj bodo čim bolj natančni.

Ali se odgovori na vprašanja ujemajo? Če je odgovor DA, potem ste daleč pred konkurenco.

Prodajna modrost: Bolje spoznajte svoje stranke. Opazujte. Bodite pozorni. Pri vsaki stranki je – tako kot pri vsaki rastlini – potreben drugačen prijem in drugačna skrb zanj. Prosite jih za povratne informacije: kaj je dobro, kaj ni in kaj bi želeli v prihodnje. Najprej govorite o koristih, šele potem o lastnostih izdelkov, ki jih prodajate.

Kupci bodo zvesti tistemu podjetju, ki jim bo izboljšalo/olajšalo življenje, življenje napravilo bogatejše, pokazalo pot do bolj zdravega življenja, pomagalo biti bolj uspešen, pomagalo prihraniti denar itd. **Kako boste to vi storili z vašo storitvijo ali izdelkom?** Bistveno je, da bodočim kupcem vnaprej poveste in pokažete, da boste to naredili.

Od zmagovalcev današnjega dne se pričakuje ustvarjanje vrednosti, ki si jo kupec želi in je zanj pripravljen plačati.

Večina izdelkov ali storitev ima edinstveno prodajno točko (EPT - ang. unique selling point) - značilnost ali značilnosti, ki jih nima noben drugi konkurenčni izdelek/ storitev (npr. osebna storitev prodajalca). Če EPT zadovoljuje izraženo potrebo potencialnega kupca, potem ji je med predstavitvijo potrebno nameniti posebno pozornost.

Krog se zapre s četrto stopnjo strategije. Potem, ko smo ugotovili posebno ciljno skupino, posebne probleme in želje ter njim ustrezno razvili rešitve, sledi posebna izvedba. **Kako boste svojo rešitev sporočili trgu?** Če hočete pridobiti kupca, potrebujete nekaj dobro premišljenih in prepričljivih odgovorov na kupčeva vprašanja:

- Kako enostavneje bo posloval?
- Koliko bo prihranil?

- Zakaj vam lahko zaupa?
- Boste rešili težave, če nastopijo?

To je prodajno sporočilo. Brez tega kupec nima razloga, da bi kupoval pri vas. Sporočilo je tisto, ki prinese rezultate – ali pa jih odnese, če so odgovori slab. Potrudite se in napišite dobre odgovore.

Če ste uresničili vse štiri korake:

- izbrali posebno ciljno skupino,
- ugotovili njene posebne probleme/motive,
- našli za njih posebno rešitev in
- posebno izvedbo – to res naredite,

brez dvoma sodite med prodajalce, ki bodo v prihodnosti uspeli. Kajti, kadarkoli bo vaša skupina potrebovala nove rešitve, jih boste našli. Zapomnite si: lastništvo ciljnih skupin je pomembnejše od lastništva izdelkov.

Prodajna modrost: Če verjamete v tisto, kar prodajate, če veste, da bo od prodaje največ pridobil kupec, če pokažete resnično zanimanje in skrb za kupca in če vsako prodajo izpeljete prijazno, prijetno, veselo ter na prijateljski način, z vašo prodajo zmagate VSI!
Peter Drucker

Za prenos v prakso:

Sestavite seznam morebitnih kupcev

Vse morebitne kupce, ki se jih domislite, izpišite v levem stolpcu, nato pa v srednjem stolpcu napišite kratek povzetek razlogov za svoj izbor. Nazadnje razmislite o tem, kdo bi lahko bil podoben navedenim morebitnim kupcem.

NAČRT ZA AKCIJO

Vzemite si neka minut časa in poskusite izdelati konkreten načrt za sistematično iskanje morebitnih kupcev. V vsaki kategoriji si zapišite vsaj 3 zamisli. Pomagajte si z naslednjimi vprašanji:

- 1. Kdo so očitni ali logični uporabniki vaših izdelkov ali storitev?**
- 2. Vaši stiki iz:**
 - vaše prejšnje dejavnosti,
 - poslovnih in strokovnih skupin,
 - okolja, v katerem živite, in raznih neformalnih skupin.
- 3. Začetna priporočila** – kdo vam bi že na začetku lahko pomagal sestaviti seznam morebitnih kupcev oz. bi vas lahko priporočil ali vsaj predstavil morebitnim kupcem?
- 4. Zbujanje pozornosti morebitnih kupcev** – kateri manj dragi, a učinkoviti načini so vam poleg oglaševanja še na voljo, da bi zbudili pozornost morebitnih kupcev in jih seznanili z vašimi izdelki ali storitvami?
- 5. Iskanje.** Ali obstajajo poslovni in industrijski centri, v katerih lahko najdete možne kupce?
- 6. Raziskovanje.** V katerih publikacijah, seznamih in imenikih lahko najdete svoje potencialne kupce?

ZA NASMEH ... S POANTO

Dva prodajalca čevljev sta prišla v Afriko. Hotela sta odpreti nov trg in povečati prodajo. Razdelila sta si območje in čez nekaj časa poslala v podjetje vsak svoj telegram. Prvi je napisal: *“Tukaj je pekel. Tukaj vsi hodijo bos in nihče ne nosi čevljev. Vračam so brez naročil.”* Drugi je sporočil: *“Tukaj je raj. Tukaj so vsi bos in potrebujejo čevlje. Prihajam s prvimi naročili.”*

OČITNI/LOGIČNI UPORABNIK	ZAKAJ JE NAŠ IZDELEK DOBER ZANJE?	KDO ŠE IMA PODOBNE POTREBE?	KOGA ŠE ZANIMAJO NAŠE STRANKE?	KDO ŠE IMA KORIST OD TEGA, ČE BOŠLO NAM DOBRO?





BENCHMARKING na primeru podjetja Xerox

Ljudje smo že po naravi nagnjeni k temu, da primerjamo. Karkoli, kjerkoli. Znamo primerjati cene kruha pri različnih trgovcih, sprašujemo se, zakaj sosedova jablana obrodi več sadov in poskušamo tudi sami uporabiti njegovo prakso vzgajanja (specifična gnojila, način obrezovanja ipd).

Že v preteklosti so se vojaški generali posluževali podobnih prijemov, ko so pošiljali izvidnike k nasprotni vojski in primerjali njihovo opremljenost z orožjem s svojo in nato primerno ukrepali.

Ta "veščina", ki jo obvlada vsak izmed nas, nam lahko pomaga tudi pri izboljševanju in vpeljevanju nove prakse v naš posel.

Ko prodajalec pekovskega peciva ugotovi, da mu sosedov pek odnaša vedno več strank, ker je poleg peciva v prodajalno postavil tudi avtomat s toplimi napitki, se tudi sam odloči, da bo naredil nekaj podobnega, mogoče celo boljšega. Sicer je primer zelo poenostavljen, vendar jasno kaže na uporabo primerjave in vpeljave dobre prakse drugega ponudnika. Strokoven izraz za ta proces je benchmarking, ali bolj slovensko - primerjalna analiza.

Benchmarking je proces prepoznavanja dobre prakse v okolju in prenašanje le te v podjetje. Zmotno je misliti, da

je to proces, ki se nanaša le na podjetja znotraj ene panoge, saj so marsikatera svetovna podjetja dokazala, da se najboljše prakse najdejo prav izven panoge, v njim povsem nekonkurenčnih podjetjih.

Popolnoma preprosta definicija benchmarkinga bi zvenela takole: benchmarking je proces iskanja dobre prakse in njeno implementiranje v prakso našega podjetja.

Kotler je zapisal, da je benchmarking umetnost učenja od podjetji, ki določene aktivnosti izvajajo bolje kot druga podjetja. Zanimiva pa je tudi definicija APQC: Benchmarking je navada se toliko ponižati, da se prizna, kako je nekdo drug boljši v nečem drugem, in biti toliko pameten, da se njegove dosežke izenači ali se ga celo prekosi.

Kot začetnik benchmarkinga se je uveljavilo podjetje Xerox. Benchmarking je bilo njihovo glavno orodje pri soočanju z močno Japonsko konkurenco. Skozi njihov primer si bomo ogledali faze, ki jih obsega proces benchmarkinga, tako da je le ta najbolj učinkovit in bo prinesel zelene rezultate.

Model benchmarkinga procesa podjetja Xerox zajema 10 korakov:

1. Ugotoviti in identificirati kaj je tisto, kar bomo analizirali v procesu benchmarkinga. Xerox je proces benchmarkinga prvič izpeljal v proizvodnji enoti fotokopirnih strojev, kjer je želel zmanjšati proizvodne stroške. V primerjavo so vzeli japonske proizvajalce fotokopirnih strojev, ki so prodajali produkt po nižji ceni kot so bili sami stroški proizvodnje pri Xerox.

2. Identificirati primerjalna podjetja. Xerox je najprej analiziral eno izmed svojih japonskih podružnic - Fuji Xerox, kasneje pa je raziskal še Canon, Minolta in Toyoto, da bi ugotovil ali so relativni stroški japonskih kolegov res tako nizki kot

so tudi njihove relativne prodajne cene.

3. Opredelitev metod zbiranja podatkov. Študija je potrdila, da so cene fotokopirnih strojev v ZDA višje kot cene japonskih proizvajalcev. Zato so glavni faktor analize postali ravno stroški japonskih proizvajalcev. Tu pa se je proces benchmarkinga komaj začel. Najprej so menedžerji iz glavnega obrata Xerox obiskali podružnice na japonskem in si ogledali proces proizvodnje, nato so pričeli zbirati ostale informacije.

4. Ugotoviti vrzel v uspešnosti. Informacije, ki jih je Xerox pridobil pri predhodnem koraku je nato uporabil pri določanju razkoraka, ki bi lahko obstajal med uspešnostjo njihovim podjetem in uspešnostjo najboljših v "razredu".

5. Predvidevati in projektirati prihodne ravni uspešnosti. Ob analizi vrzeli so načrtovali in določili bodoče ravni uspešnosti in načine kako jih bodo dosegali ter ohranjali.

6. Sporočiti ugotovite benchmarkinga in doseči njihovo sprejemanje s strani zaposlenih. Vsi Xerox zaposleni so bili vključeni v najmanj 28 urno vodenje skozi trening kvalitete. Xerox je v 4 letih investiral 4 milijone delovnih ur in 125 milijonov dolarjev za njihov trening program. Ko so odgovorni dokončno vzpostavili proces benchmarking programa in ga vključili tudi v bodočo strategijo, se je program pričel komuniciral tudi do drugih organizacij, ki so tako imele možnost novo orodje uporabiti pri svojem delu.

7. Vzpostavitev funkcionalnih ciljev. Xerox je ugotovil,

da kupljeni materiali predstavljajo kar 70% njihovih proizvodnih stroškov na enoto. Odločitev podjetja je bila, da zmanjša bazo dobaviteljev (iz 5000 na le 420). Poškodovani deli so se v 20 letih zmanjšali iz 10 000 delov na milijon, na 225 delov na milijon. Posledično se je zmanjšalo tudi število nadzornikov in pregledov nabavljenega materiala. Postopoma so se stroški nabavljenega materiala zmanjšali za 45%.

8. Razvijanje akcijskega plana. Xerox si je določil konkretne akcijske plane, ki so pripeljali do rezultatov skrajšanja proizvodnega časa in izboljšanja kvalitete fotokopirnih strojev.

9. Vpeljevanje specifičnih akcij in nadzorovanje rezultatov. Benchmarking naj bo koordiniran in sistematski načrt - načrtovati moramo konkretne akcijske plane kot tudi nadzorovati njihove rezultate. Le tako je Xerox lahko dosegel, da so želeni rezultati bili doseženi.

10. Ponovno določanje benchmarkinga. Po končanem procesu benchmarkinga japonskih podružnic se Xerox ni ustavljal in užival na lovorikah trenutne zmage. Nadaljeval je z raziskovanjem uspešnih podjetju kot so L.L Bean, Caterpillar in American Hospital Supply. Čeprav podjetja niso v isti panogi, so pri Xerox "posvojili" kar nekaj njihovih dobrih praks. Na primer, podjetje L.L Bean ima zelo učinkovit in hiter proces distribucije pri internetnih naročilih - Xerox je po procesu analize njihovega sistema tudi sam vpeljal podobnega in si tako skrajšali čas distribucije kar za trikrat.

Številne nagrade in prejeti naslov kažejo na to, da je Xerox eno izmed bolj uspešnih podjetji in prav zagotovo je proces benchmarkinga, ki ga izvajajo redno in dosledno, eden izmed faktorjev uspešnosti.

Kot smo videli skozi primer, je cilj benchmarkinga podrobno preučiti delovanje lastnega podjetja, ga primerjati z drugimi, ki so v nečem od nas boljši in ugotoviti odmike. Podjetje mora te odmike odpraviti s proučevanjem in analizo poslovne prakse primerjalnega partnerja. Cilj podjetja pa naj ne bo le doseči primerjalno podjetje, temveč ga prekositi.

Vendar pa izvedba enega uspešnega benchmarking in osvojitve ene dobre prakse še ne pomeni zmage. Proces benchmarkinga naj bo neprekinjen in stalen, vključuje naj vse zaposlene, predvsem pa naj bo del strateškega načrtovanja. Benchmarking, kot sestavni del analize trga, se dobro dopolnjuje z metodama SWOT in PEEST analize, ki smo ju omenili v članku o strategiji. Tako lahko slabosti, ki jih najdemo pri analizi SWOT, s pomočjo benchmarkinga uspešnih podjetji na teh področjih, spremenimo v prednosti ali pa jih vsaj odpravimo.

Seveda poznamo več vrst benchmarkinga, vendar naj to ostane tema za naslednjo številko revije, kjer bomo omenili tudi vse prednosti in koristi, ki jih benchmarking prinaša podjetju. Do takrat pa vam želimo uspešno primerjalno analizo, pa če ne drugje, pri izboljševanju kuharskih receptov in peke božičnega peciva.



PRODAJA PO SLOVENSKO

Samo gledava, hvala ...

V ljubljanski Lesnini sva gledala kuhinjske pripomočke. Po nekaj minutah iskanja je pristopila prodajalka in ponudila pomoč. Iskala sva držala oz. stojala za papirnate prtičke. Povedala sva ji svoje želje in takoj je do pulta prinesla vse modele, prodajalko iz drugega oddelka pa je prosila, naj prinese tudi ona svoje modele. Izbrala sva zeleni model, nato pa je vprašala, ali iščeva še kaj. S sabo sva namreč imela majhen listek, kar je opazila. Odpravili smo se k stojalom za začimbe, pa k zajemalkam, lopatkam za pecivo in še kaj bi se našlo, saj vemo, da v kuhinjo sodi marsikaj. Predstavila je vse modele. Hitro sva našla, kar nama je ustrezalo, vendar pa je bilo vseh stvari že kar

nekaj in bi do blagajne odšla precej "natovorjena". Ker sva se odpravila v trgovino samo na "hitro", da bi malo pogledala, seveda nisva vzela košarice, kaj šele vozička. Prodajalka je sama ponudila, da gre iskati voziček in vanj tudi zložila vse, kar sva želela. Med tem časom sva midva brskala med ostalimi gospodinjskimi pripomočki. Verjetno veste, kakšen je bil končni znesek na blagajni. Iz "hitrega" obiska brez nakupa, sva iz trgovine odšla lažja za 160 EUR. Seveda zadovoljna, prodajalka pa verjetno tudi.

Zanima me mobilni telefon ...

Ste tudi vi med tistimi, ki ste v zadnjem letu dni zame-



Prodajalka je sama ponudila, da gre iskati voziček in vanj tudi zložila vse, kar sva želela.

njali mobilni telefon? Sama večkrat pogledam, kakšni so najnovejši modeli in kaj nudijo – bolj iz radovednosti in brez namena nakupa. Pred dobrim mesecem dni smo se s prijatelji pogovarjali o najsodobnejših mobilnih telefonih. Nekateri med njimi sem že poznala, nekateri me niso zanimali. Glede na priporočila zadovoljnih lastnikov in uporabnosti je moje zanimanje požela Nokia E71. Odločila sem se, da si telefon ogledam "v živo" in se odpravila v enega izmed prodajnih centrov mobilnih telefonov v Mariboru. Fokusirala sem se samo na ta model in si ga ogledala. Opazila me je prodajalka in me ogovorila z vprašanjem, kaj pričakujem od telefona, kaj vse naj zmore. Z veseljem sem ji

povedala, kako dolgo želim, da drži baterija, kaj vse pričakujem od mobilnika ter kateri model mi je všeč. Brez oklevanja mi je pokazala, kateri aparati zmorejo vse to. Med njimi je bila tudi Nokia E71, ki mi je bila od vseh najbolj všeč. Vsekakor je to opazila tudi prodajalka. Do tega trenutka sem se želela zgolj informirati in nisem imela namena kupiti novega telefona. Prodajalka me je povprašala, kateri model mi je najbolj všeč. Nokia E71 je bila res najlepša, ampak žal ne v pravi barvi. Odziv prodajalke me je presenetil, takoj je preverila zalogo v skladišču in ugotovila, da imajo točno tak aparat v drugem Mariborskem centru. Brez oklevanja je poklicala tja, rezervirala aparat na moje ime in me z navdušenjem povabila, da grem ponj, saj je edini. Še "ne" nisem imela časa reči. Videla je, da sem navdušena nad mobilnikom, našla je rešitev zame in ni oklevala. Še isti dan sem imela novo Nokio E71.

Še nekaj primerov iz slovenske prodajne prakse, ki so jih z nami delili naši bralci ...

- *Opažam, da so prodajalci na Petrolovih bencinskih črpalkah, neverjetno "zdresirani" in še vedno kaj ponudijo za na pot!*
- *V trgovini Interspar Murska Sobota kupujem ribe. Različni trgovci na tem oddelku, čeprav to morajo storiti, mi vedno ponudijo čiščenje sveže ribe, čeprav je za mano še več kupcev. Ne čakajo na mojo prošnjo. Dogovorimo se, da se vrnem po nekaj minutah, medtem nakupujem. RIBE so vedno očiščene. Ob enem nakupu me je trgovec vprašal, ali bom še dolgo nakupovala. Ko sem odgovorila, da grem še na nekatera mesta, mi je naredil paket in ribe dal na led. Vse pohvale vredno, ker se jim nikoli ne zdi, da so naredili nekaj več, ker so se me usmilili, ampak, ker menijo, da je važno, da dobim dobro blago in da bom zadovoljna.*
- *Predvsem pri nakupih večje vrednosti pričakujem boljši pristop – pri nakupu stanovanja so me povabili na nepremičninsko agencijo, mi takoj ponudili zasebni prostor za razgovor, pijačo, strokovno pristopili k predstavitvi in mi hrati ponudili pravno pomoč pri urejanju dokumentacije.*
- *Moje mnenje, kakšen je "pravi prodajalec". Zame je pomembno, da me postreže tisti, ki me "prevzame", da me ne pošilja k svojemu kolegu, pa naj gre za kakršnokoli vprašanje. Če moje zahteve ne obvlada, pričakujem, da me bo pospremil do vodje in bo ves čas razgovora prisoten (kot nek moj odvetnik). Predvsem pa se mi zdi izjemno pomembno, kako prodajalec obravnava mojo reklamacijo. To je seveda tudi stvar kulture v podjetju. Tam, kjer so mojo reklamacijo brezhibno rešili in predvsem mi ob tem niso dali občutka, da počnem nekaj "kar se pač ne počne", so me pridobili za vedno.*



ZIMSKE ŠOLE

COACHINGA



TERMINI ZIMSKIH COACHING ŠOL:

BUSINESS COACHING 1.0 | 26. in 27. januar 2010

BUSINESS COACHING 1.0 | 23. in 24. februar 2010

BUSINESS COACHING 2.0 | 02. in 03. februar 2010

*Pridružite se samozavestnim
menedžerjem, ki obvladujejo
vsako situacijo v poslu!*



Branko Žunec dela kot mednarodni trener & coach od leta 2002. Izvedel je več kot 1400 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 razumljiv način. Sledi svetovnim trendom v izobraževanju in je v letu 2008 pričel z "Business & Show" programi. Branko je eden najboljših poslovnih trenerjev v Sloveniji in na Hrvaškem.

Prijave in informacije:

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

Zakaj je koristno ...

... ZBIRATI KONTAKTE IN INFORMACIJE O STRANKAH.

Vsi se zavedamo, da je vsak kontakt stranke ali potencialne stranke dragocen za širitev posla in "odpiranje vrat" na nova področja.

Večina podjetij ima baze kontaktov, v katerih hrani vse pomembne in koristne informacije o obstoječih in potencialnih strankah. Pomembno je, da se te informacije in kontakti sproti spremljajo in dopolnjujejo.

Poglejmo si razloge, zaradi katerih je koristno zbirati informacije o strankah:

1. **Da smo na tekočem o tem, kaj se s stranko dogaja** (predvsem obstoječo) in tudi, kaj se dogaja v njeni stroki.
2. **Da se lahko lažje pripravimo na sestanek** – predvsem kadar gre za potencialno stranko je dobro o njej vedeti par ključnih informacij o samem podjetju, ključnih osebah v podjetju, njihovem poslanstvu in načinu dela v podjetju.
3. **Da lahko lažje prilagodimo svojo ponudbo** – resnično je pomembno, da je ponudba pripravljena posebej za vsako stranko. Zato je potrebno imeti čim več informacij o stranki, da se lahko čim bolj prilagodimo njenim potrebam in željam.
4. **Da naš razgovor lahko poteka tudi o "drugih" stvareh in na "neformalni" ravni** – bolj kot stranko poznamo in smo z njo v kontaktu, bolj lahko naš razgovor poteka sproščeno in tudi "neformalno".
5. **Da lahko lažje planiramo naš posel** – vse informacije stranke o njenem poslovanju v prihodnosti nam koristijo, da lahko tudi mi bolj natančneje planiramo poslovanje in se prilagajamo spremembam.
6. **Da polnimo našo bazo** – in si tako povečujemo možnosti za širjenje posla in prepoznavnosti podjetja.

Poglejmo si še kje in kako najlažje pridemo do kontaktov strank:

1. **Na internetnih straneh** – najbolj pogosto uporabljeno orodje za iskanje novih kontaktov in informacij.
2. **Na seminarjih in prireditvah** – pristopite in se zapletite v pogovor s ljudmi, nikoli ne veste, kdo izmed njih je lahko vaša nova stranka.

3. **Kadar "potencialne" stranke pokličejo v podjetje** – ker potrebujejo kakšno informacijo ali nasvet.

4. **V medijih** – v njih najdemo veliko podjetij (reklame, strokovni članki, intervjuji ...).

Pri zbiranju informacij in kontaktov vam svetujemo, da si prizadevate pridobiti čim več in čim bolj natančne informacije. Tako boste vedeli več o vaših strankah in jim lahko ponudili to, kar resnično potrebujejo.

Večina podjetij ima baze kontaktov, v katerih hrani vse pomembne in koristne informacije o obstoječih in potencialnih strankah.



37

Poslovni bonton: ZA POGRNJENO MIZO

I Špela Žunec

Prazniki so tik pred nami, z njimi pa tudi slovesni poslovni in družinski obedi, na katerih bomo ali gost ali gostitelj. Da bomo izpadli dober gost in gostitelj, se bomo danes posvetili temu, kako izgleda pravilno pogrnjena miza in kako se uporablja ves tisti pribor, ki nakazuje, da bomo dolgo jedli.

39

VETRNICICA ZDRAVJA

I Srečko Šorli

Ko smo zdravi, dosegamo boljše rezultate z manjšimi napori. Ko smo pod stresom, izčrpani, naredimo manj, napori pa so večji. Zdravje je temelj uspešnosti vsakega posameznika in podjetja. Krepitev zdravja in predvsem zdravega načina življenja je osnova za učinkovito delo in poslovni uspeh.

41

NAJ ZAŽARIJO LEKOVE ZVEZDICE

ITim Lekovih zvezd: Katja Pruša, Nataša Kragolnik in Mojca Duhovnik

V Leku smo se odločili, da prenovimo sistem nagrajevanja Lekovcev. Naša pobuda je nastala kot posledica sprememb, ki smo jim priča v gospodarstvu ter kot odziv na mnenja in povratne informacije Lekovcev, da je na to področje potrebno vpeljati nekaj svežine.

42

Dan novih priložnosti - ORG. TEND

I Ekipa BMCI

Sredi oktobra, natančneje 16., je ekipa podjetja Tend pripravila že tretje tradicionalno srečanje poslovnih partnerjev, ki ga poznamo pod imenom Dan novih priložnosti. Povabili so predstavnike vodilnih svetovnih podjetij iz različnih področij informacijske tehnologije, s katerimi partnersko sodelujejo na področju razvoja, implementacije, distribucije in integracije informacijske tehnologije.

44

Za več branja

I Ekipa BMCI

ODŠTEKONOMIJA / ZAKAJ LAHKO MOŠKI ... / ZMAGOVALNI ODNOS

45

Utrinki

I Ekipa BMCI



pod jušnimi skledami, žličke za kavo na krožnikih skodelic za kavo.

- Krožnik za kruh in solato je položen na levo stran pogrinjka.
- Krožniki, prtički in kozarci z emblemi so položeni tako, da je emblem vedno obrnjen proti gostu.
- Kozarci so postavljeni na desni strani pogrinjka, nad desnim zgornjim delom krožnika. Glavni vinski kozarec je postavljen nad vrh noža za glavno jed.
- Na pogrinjku so največ štirje kozarci.
- Kozarcev za aperitiv, digestiv, pivo ne postavljamo na pogrinjek, temveč jih prinesemo pozneje.
- Če uporabljamo podkrožnike, nanje polagamo krožnike z vsako naslednjo jedjo in ostajajo na mizi ves čas obeda. Če podkrožnike ne uporabljamo, so na mizi vedno postavljeni krožniki za prvo jed.
- Sveče se prižgejo preden se prične obeda in preden gosti pristopijo k mizi.
- Med predmete, ki jih postavljamo na mizo sodijo: sladkornica, solnica, poprnica, oljčnica, košarica za kruh, posodica za parmezane, skodelica z vodo in koščkom limone za umivanje prstov, vaze, svečniki. Vložene in konzervirane jedi, solate, dodatki, gobe, majoneza, gorčica, kumarice, ajvar, marmelada ... se na mizo ne postavljajo v originalni embalaži, temveč v ta namen pripravljenih skodelicah in krožnikih.

Posvetimo še nekaj besed kozarcem. Za vsako pijačo obstaja poseben kozarec, ki najbolje poudari armo in posebne lastnosti pijače v njem. Na klasično pogrnjeni mizi vas običajno čakajo trije kozarci. Največji je ali za pivo ali za rdeče vino, ostala pa za belo vino, vodo ali druge brezalkoholne pijače. Aperitive in degestive vam bodo postregli naknadno v posebnih kozarcih. Vsi kozarci na pogrnjeni mizi imajo praviloma podstavek ali pecelj. Kozarec vedno primete na sredini peclja.

S tem preprečite, da bi se na steklu poznali sledovi vaših prstov in da bi se vino zaradi toplote rok segrelo. Ob nazdravljanju namreč kozarci zvenijo lepo le, če jih držite za pecelj. Če so kozarci brez pecljev, jih vedno primete na sredini in ne na zgornjem robu.

Odlaganje pribora

Za odlaganje pribora med in po jedi, obstajata le dve osnovni pravili. Če začasno prekinete uživanje hrane, pribora ne naslanjate na rob krožnika, temveč ga na krožniku prekrizajte tako, da bodo rezilo noža in roglji vilic obrnjeni proti sredini krožnika. Tako bodo vsi nedvomno vedeli, da imate le "pavzo" in da boste z uživanjem hrane nadaljevali. Po uporabi, ko končate z jedjo, ves uporabljen pribor odložite na vaš krožnik. Nikoli jih ne pustite z ročajem naslonjene na mizo. In sicer nož in vilice vzporedno odložite na desno stran krožnika, z obema ročajema des-

no spodaj, konici pa naj gledata proti levi zgoraj. Pribore vedno odložite trdno na krožnik oziroma tako, da ne more po nesreči zdrsniti na mizo in celo na tla. Pribora nikoli ne puščajte, kar tako odloženega med hrano na krožniku. Uporabljenega pribora tudi nikoli ne polagajte na namizni prt, pa tudi vaš prtiček ne sme biti odlagalnišče zanj.

Obnašanje pri mizi

Omenimo še nekaj pravil, ki sicer niso direktno povezana z uživanjem hrane in uporabo pribora pri mizi, vendar pomagajo ustvariti prijetno in predvsem ubrano razpoloženje med obedom, brez nepotrebnih zadrževanj in opravičevanj.

- Preden sedete za mizo, se odpravite v toaletne prostore in si umijte roke.
- Na stolu sedite čim bolj vzravnano s komolci ob telesu.
- Kakršnikoli glasovi, ki so posledica prebavnih motenj ali drugih telesnih nadlog, so prepovedani.
- Grizenje nohtov in vrtanje po nosu sta strogo prepovedana.
- Če nastane potreba po očiščenju nosa, si ga čim tišje obrišite z žepnim robcem. Nikakor za to ne uporabite prtička. Še bolje pa je, če se opravičite in odidite od mize ter si očistite nos na samem v diskretnem okolju.
- Cmokanje, počasno srebanje in srkanje, niso geste uglajenega vedenja niti dokaz, da vam jed še posebej tekne. Gre bolj za izraz skrajne nevljudnosti do drugih gostov pri mizi.
- Zehanje in široko odpiranje ust ne sodi za mizo. V kolikor zehanje težko zadržite, delajte to čim manj opazno.
- Skrajno nevljudno je šepetanje sosedu za mizo na uho, kot pa tudi preveč glasno govorjenje in smejanje. Vedno govorite normalno glasno.
- Obdobje uporabe zobotrebcev pri mizi je mimo. Če se vam je hrana zataknila za zobe, odidite v toaletne prostore in problem rešite na samem, z zobno nitko na primer.
- Pri obedu v obliki samopostrežnega bifeja, si nikakor ne naložite krožnika preveč zvrhanega. Postrezite si raje večkrat po malem, sicer boste dajali vtis sestradanosti!
- Ne pretiravajte (zlasti velja za ženske) z uporabo premočnih parfumov in toaletnih vod. Pri mizi morajo prevladovati prijetne vonjave jedi!
- In ne pretiravajte s posebnimi željami, kritikami niti pohvalami!

Uporabite te mini nasvete v prihajajočih prazničnih dneh in prikazali se boste v luči olikanega gosta ali odličnega gostitelja. Mogoče se komu zdijo zgoraj napisani nasveti pretiravanje, vendar vaši gostje oz. gostitelji si zaslužijo vaše spoštovanje. In prvi korak, da ga izkažete je, da upoštevate osnove bontona.

VETRNICAZDRAVJA

Ko smo zdravi, dosegamo boljše rezultate z manjšimi napori. Ko smo pod stresom, izčrpani, naredimo manj, napori pa so večji. Zdravje je temelj uspešnosti vsakega posameznika in podjetja. Krepitev zdravja in predvsem zdravega načina življenja je osnova za učinkovito delo in poslovni uspeh.

Ko smo zdravi, dosegamo boljše rezultate z manjšimi napori. Ko smo pod stresom, izčrpani, naredimo manj, napori pa so večji. Zdravje je temelj uspešnosti vsakega posameznika in podjetja. Krepitev zdravja in predvsem zdravega načina življenja je osnova za učinkovito delo in poslovni uspeh.

Vetrnica zdravja je celostni program za krepitev zdravja. Prebuja zavedanja o naših dobrih in slabih življenjskih navadah, o našem dušenem in telesnem počutju, kar nam omogoča, da se odvadimo nezdravega načina življenja in začnemo živeti zdravo. Zavedanje je središče Vetrnice zdravja, okoli katerega se vrti šest krakov:

- polno dihanje in telesna aktivnost
- zdrava prehrana
- primarni stik z naravo
- obvladovanje stresa
- spodbujanje ustvarjalnosti
- pristni odnosi in komunikacija

Program Vetrnica zdravja začnemo s kratkim vprašalnikom, ki nam ustvari jasno sliko koliko zdravo živimo in katere elemente zdravja bi lahko okrepili.

VPRAŠALNIK O TEMELJNIH ELEMENTIH ZDRAVJA

Z vašim življenjskim slogom lahko vaše zdravje slabite ali pa ga krepite. Vprašalnik tu spodaj vam bo dal odgovor na vprašanje: "Ali živim zdravo?" Odgovorite z DA ali z NE.

A. POLNO DIHANJE IN TELESNA AKTIVNOST

1. Je vaše dihanje polno: izdihnete pri vsakem vdihu popolnoma, vdihnete najprej s trebušno prepono in nadaljujete vdih z zgornjim delom pljuč? DA NE
2. Posvetite vsak dan vsaj 30 minut gibanju vašega telesa, tako da telovadite, tekate, hodite, skratka se gibljete? DA NE
3. Uživate v telesni aktivnosti, je gibanje sproščujoče, prijetno? DA NE
4. So bolečine v križu in vratu redkost? DA NE

B. ZDRAVA PREHRANA

5. Pojeste glavno dnevno zaužite hrane pred večerom? DA NE
6. Obrok zaključite že, ko je želodec poln na tri četrtine? DA NE

7. Razumeta razliko med biološko in psihološko potrebo po hrani? DA NE
8. Hodite redno (vsakodnevno) na izločanje blata? DA NE
9. Jeste le takrat, ko ste lačni? DA NE
10. Se prehranujete pretežno z biološko neoporečno hrano? DA NE
11. Se prehranujete z ogljikovimi hidrati, ki imajo nizki glikemični indeks kot črn kruh, integralni riž, integralne testenine, jedila iz pire in industrijske konoplje? DA NE
12. Si privoščite namesto zrezka iz mesa tudi zrezek iz sietena, tufuja ali soje? DA NE
13. Zaužijete redno dovolj nenasičenih maščob omega 3 in 6, ki se nahajajo v oreških, semenih sončnic, sezama, lanu, buč in ribah kot losos, tuna, slanik, skuša, morski pes? DA NE
14. Ste nekadilka / nekadilec? DA NE
15. Ste neodvisni od alkohola? DA NE

C. PRISTEN STIK Z NARAVO

16. Preživite vsaj en dan na teden v neokrnjeni naravi? DA NE
17. Ste pri nakupih hrane prenehali uporabljati plastične vrečke? DA NE
18. Uporabljate v vašem stanovanju biološko razgradljiva čistila? DA NE
19. Se zavedate in upoštevat v vašem življenju, da je zdrava narava temelj človekovega zdravja? DA NE

D. OBVLADOVANJE STRESA

20. So glavoboli redkost? DA NE
21. Zaspate brez težav tudi brez uspavalnih tablet? DA NE
22. Živate brez vsakodnevnega jemanja pomirjeval? DA NE
23. Se znate po napornem dnevu sprostiti in umiriti vaše misli in čustva? DA NE
24. Ste kot voznik spoštljivi in uvidevni do drugih udeležencev? DA NE
25. Imate osebni občutek, da ste prevzeli odgovornost za vaše zdravje? DA NE
26. Si vzamete čas in se, ko je potrebno, iskreno pogovorite na delovnem mestu in doma? DA NE

E. SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI

27. Imate občutek, da ste v življenju dovolj ustvarjalni? DA NE

28. Si vzamete čas za vaše osebne konjičke? DA NE
 29. Če vas nekaj resnično veseli, potem to tudi uresničite? DA NE

F. PRISTNI ODNOSI IN KOMUNIKACIJA

30. Odkrito in spoštljivo izražate svoja čustva in misli? DA NE
 31. V svojem vedenju in komunikaciji izražate, da spoštujete drugačnost? DA NE
 32. Se ljudje večinoma odzivajo na vaša dajanja tako kot vi pričakujete? DA NE
 33. Poskušate najprej razumeti drugo stran, preden spregovorite o svojih stališčih? DA NE
 34. Ste pomirjeni z dejstvom, da življenje velikokrat prese- neča z dogodki, ki jih ne načrtujemo? DA NE
 35. Vas drugi ljudje iskreno zanimajo in ste se ob njih pri- pravljani spreminjati in rasti? DA NE

G. ZAVEDANJE - SREDIŠČE VETRNICE:

36. Je za vas zdravje pomembnejše od denarja? DA NE
 37. Je vaša samo-predstava dinamična in se dograjuje? DA NE
 38. Zaznavate neprestani tok vaših misli in čustev? DA NE
 39. Ohranjate stik z vašim notranjim mirom, tišino tudi v stresnih trenutkih? DA NE
 40. Se vsaj enkrat na dan sproščeno in od srca nasmejete? DA NE

Če ste dobili med **40 in 38** DA z vašim načinom življenja krepite vaše zdravje.

Če ste dobili med **37 in 35** DA živite dobro, imate pa mo- žnosti izpopolniti vaš življenjski slog.

Če ste dobili med **34 in 31** DA pomeni, da zanemarjate ne- katere od sedmih komponent Vetrnice zdravja. Priporoča- mo da preverite katere so in jih okrepite.

Če ste dobili med **30 in 28** DA pomeni, da z vašim slogom življenja slabite vaše zdravje. Priporočamo udeležbo na našem programu VETRNICAZDRAVJA.

Če ste dobili **manj kot 28** DA, pomeni, da z vašim slogom življenja ogrožate vaše zdravje. Priporočamo udeležbo na programu VETRNICAZDRAVJA in potem vsakodnevno izvajanje 30 minutnega individualnega programa, ki ga bomo skupno izoblikovali

SREDIŠČE VETRNICE simbolizira zavedanje, ki je temeljni element človekovega razumevanja in osmišljanja življenja. Daje mu uvid, da je življenje dinamičen proces v stalnem spreminjanju in s tem sposobnost prilagaja- nja na nove situacije in stalnega ustvarjanja njegovega življenja. V človeku se zavest udejanja kot dobrota, re- sničnost in Čzavedanje« o človekovem telesnem in du- ševnem stanju v danem trenutku, se pravi zavedanje o položaju telesa ali njegovega gibanja, občutkih in mislih, ki so prisotni. Zavedanje je središče Vetrnice zdravja, os okoli katere se vrti šest krakov.

Vetrnica zdravja je program, ki se izvaja individualno, skupne so le jutranje vaje pred zajtrkom. Programa se

lahko hkrati udeležita dve osebi, traja pa 10 ur oz. 2 dni. Namenjen je predvsem osebam, ki se počutijo dobro, vendar čutijo prve znake utrujenosti in želijo okrepiti zdravje. Nadaljevalni program traja 20 ur oz. štiri dni. Namenjen je osebam, pri katerih se kaže izgorelost: nespčnost, kronična utrujenost, nerazpoloženost, brez motivacije. V obeh programih se opravi čiščenje prebavil z jutranjim uživanjem vlaknin in pitjem ionizirane vode. Poudarek je na polnem dihanju, vsakodnevnem gibanju, zdravi uravnoteženi prehrani, zavedanju o tem, kako ži- vimo in kaj bi radi v življenju spremenili na bolje doma in v službi.

Program Vetrnica zdravja se izvaja v Grand hotelu Pri- mus na Ptuju že tretje leto. Letošnja novost programa je **“Elektromagnetna terapija”**, ki uravnava vibrira- nje celic in tako pripomore k povezanosti telo-um-za- vest. V teoriji wellnessa je zdravje rezultat harmonije telesa, uma in zavesti. Postavlja se vprašanje kako se vzpostavlja harmonija med zavestjo, umom, kot de- lom možganov in telesom. Odgovor znanosti je: Preko elektromagnetnega valovanja. Celice posameznih tkiv v živih organizmih vibrirajo z različnimi frekvencami. Dolgotrajni stres lahko te frekvence poruši, rezultat je slaba povezava med zavestjo, umom in telesom, ki vodi v poslabšanje zdravstvenega stanja. Nemški znanstve- niki so že pred leti izdelali naprave za harmonizacijo frekvenc celic. Naprave oddajajo pravilne frekvence in celicam pomagajo, da iz nepravilnega vibriranja preide- jo nazaj na pravilno harmonično vibriranje. To omogoči pravilno delovanje organizma in dobro povezanost za- vest-um-telo.

Posebnost programa je sprostitevna **tehnika watqi**. Wa- tqi je tehnika popolne psihofizične sprostitve, notranje- ga miru. Danes večinoma premagujemo stres aktivno s tekom in drugimi telesnimi aktivnostmi. Malo poznamo notranjo poglobitev, ki umiri telo in um. Watqi je odlič- na tehnika za obnovitev življenjskih moči, saj osvobodi tok življenjske energije v telesu. Izvaja se v bazenih in je sestavljena iz mehkih gibanj v vodi. Tehnika sprosti mišice, okostje in obnovi tok življenjske energije v or- ganizmu. Rezultat je globoka sprostitvev, ki nas poveže z zavestjo.

Osebna izkušnja (Mateja Vodopivec)

“Pred kratkim sem se želela osebno prepričati, kako poteka program vetrnica zdravja in se v ta namen od- pravila v hotel Primus na Ptuju. Odločila sem se, da preizkusim sprostitveno tehniko watqi. Prostor, kjer se watqi izvaja je izjemno lepo urejen in bazen kar vabi k sprostitvi. Najbolj sem se sprostila prav zaradi tega, ker ves čas lebdiš na vodi in je glava naenkrat prazna. Nekako tako kot bi misli in skrbi “splavale po vodi”. Tovrstno sprostitvev priporočam vsem, ki bi se radi umaknili od vsakodnevnega stresa in si privoščili sprostitvev, se umirili in prečistili svoje misli.”

Ker se približujejo prazniki, lahko podarite sebi ali svo- jim bližnjim lepo darilo – zdravje oz. zmanjšanje stresa Za več informacij o programu se obrnite na g. Srečka Šorlija (040 121 151 ali na mail sorli.bistra@gmail.com)

NAJ ZAŽARIJO LEKOVE ZVEZDICE

V Leku smo se odločili, da prenovimo sistem nagrajevanja Lekovcev. Naša pobuda je nastala kot posledica sprememb, ki smo jim priča v gospodarstvu ter kot odziv na mnenja in povratne informacije Lekovcev, da je na to področje potrebno vpeljati nekaj svežine.

Zamislili smo si novo, svežo zasnovo, ki bo odsevala tisto, kar si v podjetju zares želimo, kakšne posameznike oz. time želimo nagrajevati, kaj je tisto, kar v Leku cenimo in seveda podeljevati takšne nagrade, ki so, ne le znak spoštovanja in zahvale, temveč predvsem motivator za nadaljnji razvoj posameznikov oz. timov.

Nova zasnova podeljevanja Lekovih nagrad je bila zelo dobro sprejeta tudi na globalni ravni in prepričani smo, da bodo lahko naš sistem v svoje okolje prenesle tudi druga podjetja v skupini Sandoz.

Sistem podeljevanja nagrad je zasnovan tako, da ga lahko prilagajamo razmeram na trgu in v podjetju, ki se spreminjajo z veliko hitrostjo, je fleksibilen in odprt za nove, sveže ideje, je živahen in odraža nekaj, česar si zaposleni želimo. Naša želja je, da si bo vsak lekovec želel postati Lekova zvezda. In vsak dejansko to lahko tudi postane, če seveda izpolnjuje kriterije za nominacijo in če sodelavci v njem prepoznajo zvezdo.

Nagrade smo razdelili v dve kategoriji:

- Za vrednote in vedenja
- Za izjemen poslovni dosežek

Prva kategorija je dodatno razdeljena na tri podkategorije: nagrade za tri Sandozove vrednote, za Prenos znanja ter za Raznolikost in vključenost.

V prvi kategoriji tako nagrajujemo tiste sodelavce, ki so s svojimi vrednotami in vedenji presegl pričakovanja v preteklem letu. Osnovni kriteriji za kategorijo VREDNOTE in VEDENJA izhajajo iz treh Lekovih/Sandozovih vrednot.

- Zaupanje in medsebojno spoštovanje
- Osredotočenost na kupce in kakovost
- Hitrost in enostavnost

Osnovni kriteriji za priznanje prenos znanja izhajajo iz potrebe po prenosu ključnih znanj znotraj družbe. Nagrajujemo tiste sodelavce, ki na neformalen način prenašajo znanja, večine in izkušnje na druge in kot mentorji vplivajo na njihov razvoj.

Nagrajujemo tudi tiste sodelavce, ki vključujejo in sprejemajo raznolikost v svojih sredinah. Osnovni kriteriji za priznanje raznolikosti in vključenosti izhajajo iz Sandozovih globalnih smernic.

V kategoriji IZJEMNI POSLOVNI DOSEŽEK nagrajujemo tiste sodelavce ali skupine, ki so v preteklem letu s svojimi dosežki presegl pričakovanja.

V sistem nominacij smo vključili vse zaposlene, predvsem v kategoriji vrednote in vedenja. To pomeni, da lahko predlagamo sodelavca ali sodelavko za Lekovo zvezdo vsi zaposleni, njegov/njen vodja in direktor ter strokovna komisija pa bodo strokovno ocenili ali nominiranci izpolnjujejo kriterije in jih v potrditev predlagali upravi.

Prav posebno pozornost smo namenili tudi vizualizaciji, saj smo našo vsebino združili v simbol – zvezdo. Vsak krak predstavlja eno od kategorij v skupini Vrednot in vedenj, srčica zvezde pa pripada Izjemnim poslovnim dosežkom - le s pravimi vrednotami in vedenji lahko dosežemo izstopajoče poslovne dosežke.

In ker želimo, da so zvezde vidne, da izstopajo - en večer posvetimo prav njim. To si zaslužijo! Ob prvem srečanju smo bili na Ljubljanskem gradu, s končnim sporočilom Jureta Godlerja: Lek že pleše, tja med zvezde ...





Sredi oktobra, natančneje 16., je ekipa podjetja Org. Tend pripravila že tretje tradicionalno srečanje poslovnih partnerjev, ki ga poznamo pod imenom Dan novih priložnosti. Povabili so predstavnike vodilnih svetovnih podjetij iz različnih področij informacijske tehnologije, s katerimi partnersko sodelujejo na področju razvoja, implementacije, distribucije in integracije informacijske tehnologije.

Tudi ekipa BMC je bila povabljen, kot partner in kot sodelujoči pri izvedbi. Tudi v letošnje letu je ekipa Org.Tend dokazala, da jim dobrih poslovnih partnerjev ne manjka, saj se jih je že ob jutranji kavici zbralo več kot 100.

Udeleženci so imeli priložnost spoznati sistemsko integracijo in celovite poslovno informacijske rešitve. Na demo prostoru so si udeleženci dogodka tekom dneva izmenjavali strokovne in aktualne informacije ter tkali vezi in poznanstva s ciljem izboljšanja poslovne učinkovitosti in uspešnosti.

Po prijazno izrečeni dobrodošlici, okusnem zajtrku in zabavnem uvodnem delu, so se v vzporednih sekcijah odvijala strokovna predavanja predstavnikov podjetja Tend in gostujočih strokovnjakov iz vodilnih svetovnih IT podjetij: Microsoft, HP, IBM, CISCO, MOBOTIX, WEBSense in GFI.

Po odzivu udeležencev je bilo veliko zanimanja za t.i. celovite varnostne rešitve (programske varnostne rešitve za upravljanje varnosti v omrežjih, inovativni videonadzorni sistemi), energijsko učinkovito računalništvo, programska orodja za povečanje učinkovitosti dela v pisarni in optimizacijo spletnega mesta. Največ pozornosti pri udeležencih je vzbudilo predavanje o rešitvah za varnostno

kopiranje podatkov na daljavo (on-line backup tend.Data.Store) in možnosti najema (hostinga) sodobnega orodja za upravljanje odnosov z odjemalci (Microsoft Dynamics CRM 4.0).

Dejstvo je, da IT sicer deluje, vendar neučinkovito in ne dovolj dolgo. Zato je potrebno poskrbeti, da bodo investicije v IT stroškovno učinkovite, da bo vzdrževanje sistemov enostavno in da bodo človeški viri učinkovito izkoriščeni. Za doseg tega je potrebno slediti 3 smernicam pri razvoju informacijskih sistemov: virtualizacija, IT kot storitev (hosting, SAAS – software as a service) in zeleni IT.

Ker ostaja kakovost imperativ uspešnih podjetij, informacije pa strateški resurs podjetja, so dogodek zaokrožili s predstavitvijo standarda za upravljanje in varovanje informacij (ISO 27001) in certificiranje sistema vodenja informacij po tem standardu.

Srečanje je sklenila zanimiva kreativna delavnica "Naše vedenje skozi oči detektiva", s katero so se udeleženci odmaknili od IT-ja, izvedla pa jo je BMC trenerka ga. Irena Deželak. V 45 minutah so se udeleženci skozi kratek test in poučen film zazrli vase in analizirali svoje odnose in vedenje.



tend
evolucija

Prišli so do 4 pomembnih zaključkov:

- Obnašanje poraja obnašanje.
- Obnašanje lahko izberemo.
- Obnašanje nam pri delu lahko pomaga, ali pa nas ovira.
- Bodimo profesionalci.

Ob čudovitih pesmih zbora Secunde, se je dogodek zaključil, ne povsem seveda, saj kot je v navadi Tendovcev, je potrebno poslovne partnerje tudi primerno nagraditi in pogostiti. Med pet izbranih udeležencev so razdelili 5 privlačnih nagrad.

Ob mehiških dobrotah restavracije Takošs in degustaciji žlahtne kapljice Dveri-Pax pa se je nadaljeval neformalni del druženja, na katerem so mnogi spletali nove poslovne vezi ali le ohranjali dobre stike za še boljše leto 2010.



Za več BRANJA

S. D. LEVITT & S. J. DUBNER
ODŠTEKONOMIJA

JOHN C. MAXWELL:
ZMAGOVALNI ODNOS

ALLAN & BARBARA PEASE :
ZAKAJ LAHKO MOŠKI OPRAVLJAJO
LE ENO NALOGO HKRATI ...

Ste res mislili, da je ekonomija suhoparne veda o gospodarstvu, številkah in denarju? Ekonomija je mnogo več – ekonomija je naš vsak dan. Avtorja sta šla korak naprej – po njunem mnenju si ekonomija ne zastavlja dovolj zanimivih vprašanj, zato sta to storila sama. Ugotavljata povezave med povsem nelogičnimi zadevami, iščeta vzroke in posledice določenih družbenih pojavov, predstavljata tisoč in en primer, o katerih do danes še niste niti razmišljali. Odpirata nov pogled na svet ... a najbolj zanimivo je, da zvenita pri predstavitvi primerov tako prekleto logično, da jima človek mora verjeti.

- Kaj imajo skupnega učitelji in sumo borci?
- V čem je Ku Klux Klan podoben skupini nepremičninskih posrednikov?
- Zakaj prekupčevalci z mamili še vedno živijo pri mamah?
- Starševstvo – umetnost ali znanost?
- Kaj je bolj nevarno: pištola ali bazen?
- O čem lažejo na internetnih zmenkih?
- Ali policija res zmanjšuje kriminaliteto?
- Kako postanemo popolni starši?
- Je nevarnejši ocvrt krompirček ali terorizem?

Pa še in še takih vprašanj. Knjiga je polna, zares polna primerov, niti za trenutek dolgočasna. Po svoji berljivosti bi jo težko uvrstili med strokovno literaturo, saj vseeno napisana na preprost in na hipe šaljiv način, da se bere kot roman.

KAJ MENI EKIPA BMCI:

Odlična knjiga, ki je zaslužila našo pozornost in verjamem, da zasluži tudi vašo. Prevedena v slovenščino je odlična za sprostitev ob prihajajočih praznikih, hkrati je dovolj vsebinsko polna, da boste o prebrnem premišljevali in bogatili svojo razgledanost. Priporočamo tudi kot darilo.

Knjiga Zmagovalni odnos govori o zmagovalni naravnosti – pozitivnem, optimističnem pogledu na svet. Popelje nas skozi osnove naravnosti, kaj pojem pravzaprav pomeni in zakaj je pomembna. Sledi del, kjer avtor govori o faktorjih, ki vplivajo na oblikovanje naravnosti posameznik in napakah, ki se pri tem pojavljajo. V tretjem delu nam ponudi možnosti, ki jih imamo, ko naša pozitivna naravnost pada.

Avtor primerja naravnost kot let z letalom. Ko smo naravnani pozitivno oziroma navzgor, se dvigamo. Ko pa smo negativno naravnani in usmerjeni navzdol, nam preti padec. Razlog, zakaj prebrati to knjigo je povsem enostaven. Ker nam ponuja rešitev marsikaterega problema in izboljšanje našega načina življenja na delu kot tudi zasebno. In za to ne potrebujemo ničesar drugega kot pripravljenost pogledati na stvari z bolj "rožnate" plati. Zanimivo je, da avtor povezuje vsebine z vero in njenimi nauki in jih lepo dopolnjuje z primeri, ki so vsem razumljivi in imajo jasno poanto. Videti kozarec napol poln, namesto napol prazen bo v nas povzročilo večje zadovoljstvo, mir in srečo. Kar pa bo posledično vplivalo tudi na energijo, ki jo oddajamo sami. In vsi si želimo biti ob ljudeh, ki oddajo pozitivno energijo in so pozitivno naravnani.

Ne omejujmo našega potenciala s stavki "To ni zame, tega ne zmorem.", raje si recimo "Vem, da sem sposoben. Želim si to narediti."

Knjiga zajema 211 strani in poleg zanimivega čtiva ponuja tudi "študijski vodni", kjer lahko preverimo naše razumevanje knjige in dojetje pozitivne naravnosti, sicer pa avtor "vključuje" bralca v naloge in ga spodbuja k razmišljanju o sebi, skozi celotno knjigo.

KAJ MENI EKIPA BMCI:

Tudi ekipa BMC se strinja z avtorjem, "Naravnost je osnovna sila, ki določa naš uspeh ali neuspeh."!

... IN ZAKAJ ŽENSKE NIKOLI NE UTIHNEJO.

Zakaj je lahko ravno ta knjiga zanimivo darilo za božič?

Knjiga opisuje, kako smo si moški in ženske različni, a kljub vsem razlikam spadamo skupaj. Skozi knjigo lahko tako moški kot tudi ženske spoznajo nekaj resnic o njihovem skupnem življenju. Skozi primere in slike so prikazane navade in mišljenja posameznika, ki izvirajo že iz življenja v pravadnini. Knjigo priporočamo vsakomur, ki se je že kdaj sredi noči premetaval po postelji in se spraševal, zakaj ga partner ne razume.

Pa si pogledjmo nekaj primerov, ki so predstavljeni v knjigi:

- Zakaj vas ženska vedno vpraša za mnenje, potem pa vam zabrusi, da nimate prav?
- Zakaj moški nikoli ničesar ne najde v hladilniku in v svoji omari, z lahkoto pa najde pot do gostilne?
- Zakaj ženska na deset korakov opazi svetel las na moževem suknjiču, vedno pa podrsa ob garažna vrata, ko poskuša parkirati avto?
- Zakaj moški ne more gledati televizije, ne da bi nenehno preskakoval med programi?

Odgovori na takšna in podobna vprašanja vas čakajo v tej knjigi.

Prikličite nasmeh na obraz sodelavcev in prijateljev z dobro knjigo in jim tako polepšajte praznike!

Utrinki ...



Trener mora biti prepričljiv - 110%.



Razvijamo različne potenciale ljudi
- naučimo vas tudi risanja!



Lekovci so se naučili - nič ne pade z neba.



Vaja z verigo je zelo enostavna in poučna.



ekipa BMCI



Branko Žunec
branko.zunec@bmcint.si



Mateja Vodopivec
mateja.vodopivec@bmcint.si



Špela Žunec
spela.zunec@bmcint.si



Anja Molan
anja.molan@bmcint.si



Nina Vališer
nina.valiser@bmcint.si



Staša Stražišar
stasa.strazisar@bmcint.si



Olga Jeras
olga.jeras@bmcint.si



Andrej Kunc
andrej.kunc@bmcint.si



mag. Irena Deželak
irena.dezelak@bmcint.si

Vodenje in Prodaja
BM Consulting International

Kraljeviča Marka ulica 19,
2000 Maribor
tel.: +386 (51) 303 586
+386 (41) 787 318

Odgovorni urednik Branko Žunec
Izvršna urednica Špela Žunec
Avtorji prispevkov Branko Žunec, Andrej Kunc, Olga Jeras,
mag. Irena Deželak, Špela Žunec,
Mateja Vodopivec, Nina Vališer, Anja Molan

Fotografije www.dreamstime.com in arhiv ekpie BMCI
Lektoriranje Ekipa BMCI
Oblikovanje Staša Stražišar
ISSN 1855-6604

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



NAROČILNICA

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



Prosimo, označite želeno obdobje plačila naročnine:

- za vsako številko posebej – (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, Meljska cesta 56, 2000 Maribor.

Lahko nam podatke pošljete tudi na mail: info@bmcint.si ali nas pokličete: 031 713 586

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



BM CONSULTING INTERNATIONAL
www.bmcint.si