

Uspešna prodaja

številka 3, marec 2006



Kredibilnost

10 načel motivacije

Kompetence prodajalcev

Naročite se na Uspešno prodajo in poslali vam jo bomo vsak mesec brezplačno na vaš e-mail naslov. Prijavnico lahko izpolnite na www.uspesna-prodaja.com/e-casopis/e_prijavnica.htm.

Spoštovani bralci

Upam, da vam zadnji sneg ni preveč zagodel in ste ga uspeli izkoristiti tudi za kakšen lep sprehod. Meni je sicer predstavljal kar dobro telovadbo, vendar pa je bilo z njim povezanih tudi veliko lepih trenutkov.

In kaj vas zanimivega čaka v tokratni številki? Kot smo obljubili, se v vsaki številki posvečamo neki tematiki. Tako smo se tokrat odločili za področje upravljanja prodajnih kadrov. Pri tem smo se med drugim dotaknili področja prodajnih kompetenc, vzpostavljanja motivacije prodajalcev in meril, ki vam pomagajo pri zaposlovanju prodajalcev. Upravljanje s prodajnimi kadri je v veliki večini slovenskih podjetij prepuščeno improvizaciji. Razlog za to vidim tudi v pomanjkanju kakovostnih informacij s tega področja. Z izjemo nekaj motivacijskih »gurujev« na tem področju v Sloveniji primanjkuje strokovnjakov. Tudi knjig in člankov s tega področja skoraj ni. Zato želimo to v Uspešni prodaji spremeniti na bolje. V prihodnje pa se bomo še pogosteje posvečali upravljanju s prodajnimi kadri.

Z veseljem vam tudi sporočamo, da želi z nami sodelovati vse več slovenskih strokovnjakov; nekaj njihovih člankov objavljamo tudi v tokratni številki. Mirjam Fele iz Profila nam je s člankom Postopek izbora prodajnega kadra zaupala koristna merila, ki vam lahko pomagajo pri zaposlovanju novih prodajalcev ali ocenjevanju obstoječih. Ne spreglejte tudi članka gospoda Andreja Kohonta, v katerem lahko dobite zanimive odgovore na vprašanja o prodajnih kompetencah.

Veliko užitkov ob branju in nasmejanih dni vam želim.

Sandra Benedik
urednica

Vsebina

Kako najdemo kakovostne prodajalce?....	3
Rdeča, rumena, zelena? Kje ste vi?	4
Vodenje	5
Kredibilnost.....	6
Kompetence komercialistov	7
10 Načel motivacije	8

Kolofon

USPEŠNA PRODAJA

Izdaja: POS izobraževanje in svetovanje, d.o.o.

Naslov: Savska cesta 8, Ljubljana, Slovenija

Odgovorna urednica: Sandra Benedik

Lektoriranje: Kristina M. Pučnik

Oblikovanje: Andraž Dermota

Cena: brezplačno

Trženje oglasnega prostora:

Tel: 01 / 437 00 58

Fax: 01 / 437 00 59

Število naročnikov: 322

Časopis lahko dobite na naslovu:

www.uspesna-prodaja.com/e-casopis

Pravno obvestilo: Avtorske pravice za članke v Uspešni prodaji ima POS d.o.o. ali pa so avtorji odstopili pravico do uporabe avtorskih pravic založniku POS d.o.o. Vsebina člankov v celoti ali v delih ne sme biti kopirana, pošiljana na več e-naslovov ali kakorkoli javno objavljena brez pisnega soglasja POS d.o.o. Vsakršno kršenje avtorskih pravic bo sodno preganjana.

Kako najdemo kakovostne prodajalce?

Dober prodajni kader je ena od konkurenčnih prednosti podjetja. V nadaljevanju predstavljamo nekaj značilnosti dobrega prodajalca in pomembne dejavnike, ki jih je treba upoštevati pri izboru kadrov.

1.1 DEJAVNIKI, KI JIH JE TREBA UPOŠTEVATI PRI IZBORU KADRA

Na postopek selekcije in izbora prodajnega kadra vpliva veliko dejavnikov. Zato je pri kadrovanju pomembno, da upoštevamo:

- posebnost branže (FMCG, avtomobilska industrija, bančništvo ...),
- obdobje v življenjskem ciklu podjetja (start-up, stopnja intenzivne rasti in širjenja prodaje, uspešna – priznana – zrela podjetja, podjetja, ki jim ne gre najbolje, podjetja v krizi),
- značilnosti strank (iskanje novih kupcev ali ukvarjanje z obstoječimi strankami,

Pri izboru kadra moramo najprej raziskati naš položaj.

- fizične ali pravne osebe ...),
- značilnosti proizvoda/storitve (življenjski cikel proizvoda/storitve, ciljne skupine ...),
- značilnosti tržišča (jezik, miselnost, gospodarsko stanje in s tem povezana kupna moč, zasičenost tržišča ...),
- prisotnost posebnih dogodkov v organizaciji (reorganizacija, prevzem, združitve ...).

K temu je treba dodati še značilnosti delovnega mesta oz. položaj (nevodstveno/vodstveno/vodilno delovno mesto) in pričakovanja delodajalca. Medsebojne kombinacije dejavnikov zahtevajo poseben tip prodajnega kadra (oz. posebno kombinacijo kompetenc).

1.2 ZNAČILNOSTI DOBREGA PRODAJNIKA

Z izkušnjami in prakso na

področju opravljanja prodajnega dela in kadrovanja se nam sčasoma oblikuje splošna predstava (kognitivna shema), kakšen naj bo dober prodajnik.

Najboljši prodajniki so tisti, ki so nadarjeni za prodajo. To pomeni, da:

- so že kot otroci iskali tiste stvari, ki so zanimale druge ali so jih potrebovali, in jim jih nato prodajali,
- so nenehno v procesu iskanja najboljše ponudbe; zanima jih, kaj se splača in kaj ne,
- imajo veliko idej o priložnostih za čim večji zaslužek,
- imajo smisel za pogajanje (barantanje) tudi pri vsakodnevnih stvareh.

Smisel za prodajo je viden tudi skozi osebnostne značilnosti. Za dobre prodajnike je značilno, da imajo pozitivno energijo, da so dinamični, komunikativni (zgovorni, pa tudi sposobni poslušati), da znajo hitro navezovati stike z novimi ljudmi, da imajo smisel za humor, da so pozitivno in optimistično naravnani, da so samozavestni, prepričani vase, imajo primerno osebno moč, da znajo vzbuditi občutek zaupanja, da so iznajdljivi, podjetni, vztrajni in ne odnehajo zlahka,

da se znajo prilagoditi in se hitro odzvati na spremembe ter novosti. Zanje je značilna tudi visoka ciljna naravnost oz. usmerjenost k rezultatu.

Zato smo v procesu izbora prodajnega

Brez talenta ne gre.

kadra pozorni že na prvi vtis, ki ga oseba naredi, ko pride skozi vrata. Že pri prvem stiku je mogoče oceniti, kakšno energijo ima, ali je sproščen v prostoru in med novimi ljudmi, na kakšen način komunicira in pristopa do nas, kako se vede in podobno.

Vendar je treba ta smisel za prodajo še dodelati in primerno razviti. Saj mora imeti dober prodajnik, da bi uspešno opravljal svoje delo, dobro razvite organizacijske veščine, pogajalske spretnosti in izdelan nastop pri stranki. S treningi in prakso se da prodajnih veščin tudi naučiti, vendar je med nadarjenim in naučenim prodajalcem običajno razlika.

Veselje do dela v prodaji, usmerjenost v zaslužek in usmerjenost k stikom z ljudmi je običajno tisto, kar motivira dobre prodajnike, da dosegaajo zastavljene cilje.

KOMPETENČNI INTERVJU	OSEBNOSTNI VPRAŠALNIKI	PRIPOROČILA
<ul style="list-style-type: none"> – nadarjenost – osebnostne značilnosti – veščine – znanje (stroka, proizvod/storitev) – motivacija – potencial za razvoj 	<p>Doseganje ciljev:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ciljna naravnost – podjetnost – pogajalske veščine – organiziranost pri delu – vztrajnost – iznajdljivost – osebna moč – delovna vnema – timska/individualistična naravnost <p>Občutek za delo s stranko:</p> <ul style="list-style-type: none"> – osebnostna odprtost – hitrost vzpostavljanja stikov z novimi ljudmi – prilagodljivost – optimistična, pozitivna naravnost – ustrežljivost 	<ul style="list-style-type: none"> – prejšnjih delodajalcev in – oseb, ki jih prodajnik navede sam

1.3 METODE SELEKCIJE IN IZBORA PRODAJNEGA KADRA

Nadarjenost, osebnostne značilnosti, veščine, znanja (poznavanje stroke proizvodov) in motivacijo dobrega prodajnika ocenimo v razgovoru z osebo skozi kompetenčni intervju, osebnostne vprašalnike in preverjanje priporočil.

Bodite pozorni na prvi vtis.

S kompetenčnim intervjujem lahko:

- ocenimo nadarjenost osebe za delo v prodaji,
- ugotovimo osebnostne značilnosti,
- ugotovimo, kakšen pristop ima pri predstavljanju proizvodov, kako jih predstavi,
- na kakšen način pridobiva nove stranke,
- kako vzdržuje stike in skrbi za obstoječe stranke,

- na kakšen način zaključuje posle, dosega dogovore in s tem želene rezultate,
- kako se obnaša v pogajalskem procesu,
- kako prenaša zavrnitve,
- kako ravna v primeru reklamacij,
- kako se znajde v nepričakovanih položajih,
- ali je pri delu bolj samostojen ali bolj timsko naravnani,
- vidimo, kaj je tisto, kar prodajnika motivira za delo v prodaji,
- kako si organizira svoje delo,
- kako ima razvite vodstvene veščine.

Primerjava rezultatov osebnostnih vprašalnikov posameznika s skupino slovenskih prodajnikov nam da še dodaten vpogled v osebnostne značilnosti



prodajnika. Posebno pozornost namenimo tudi dosežkom v prodaji v dosednji karieri in priporočilom prejšnjih delodajalcev.

S kompetenčnim intervjujem, testnimi rezultati, preteklimi rezultati v prodaji in priporočili pridemo do celovite ocene primernosti posameznika za neko delovno mesto v prodaji (customer care, prodajni predstavnik na terenu, vodja ključnih kupcev, vodja prodaje ...) v izbranem podjetju.

Mirjam Fele

Profil, d. o. o., spletna stran: www.profil.si

Rdeča, rumena, zelena? Kje ste vi?

Vedno, kadar ste v stiku s stranko, pa naj bo to na sestanku, po elektronski pošti, prek glasovnih sporočil ali pisma, se pred pogovorom in po njem vprašajte, ali je ta komunikacija:

- prizadela odnos (rdeči alarm),
- ni pripeljala nikamor (rumeni alarm),
- odnos in prodajo premaknila na višjo stopnjo (da!).

Poglejmo si primer. Potencialna stranka je poslala elektronsko sporočilo, v katerem sprašuje, ali bi podjetje lahko zagotovilo neko storitev. Hkrati je zastavila pet

Na pogovor s kupcem se moramo pripraviti.

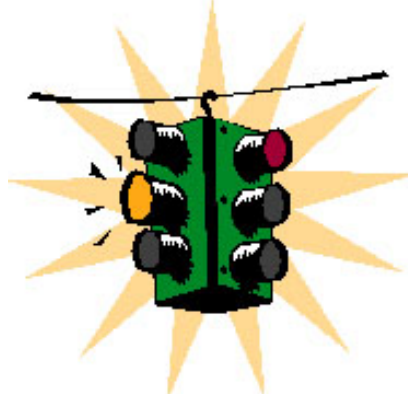
specifičnih vprašanj in prosila za telefonsko številko v primeru dodatnih vprašanj.

Prodajalec je stranko nato poklical in ji v glasovnem sporočilu rekel, da ji bo odgovoril po elektronski pošti. Nadaljeval je s tem, da želi govoriti z njo, in jo povabil, naj ga pokliče ali mu piše.

Kako bi ocenili tak telefonski klic? Z rdečo, rumeno ali zeleno? Najbolje z

rumeno. Prodajalec je imel priložnost na kratko predstaviti svoje podjetje in stranki odgovoriti na zastavljena vprašanja in njeno povpraševanje. To pomeni, da bi se moral pripraviti na pogovor in pričakovati, da bo morda moral pustiti glasovno sporočilo.

Prodajalec je v naslednjem koraku prav tako poslal splošno elektronsko sporočilo, v katerem je omenil telefonski klic in nenehno ponavljal



željo po pogovoru, da bi izvedel kaj več. Pozabil je vključiti odstavek, v katerem bi odgovoril na pet zastavljenih vprašanj in ustregel strankinim potrebam ter na ta način izvedel več o njej. Kako bi ocenili tak način

komuniciranja? Z rdečo, rumeno ali zeleno? Ponovno z rumeno.

Čas je dragocen. Ne odšteвайте ga, temveč se pripravite. Vprašajte se: Kje sem? Kaj je moj cilj? Kateri je naslednji korak, da bi ohranil pogovor? Kaj moram

Ali smo bili po kontaktu s kupcem, kaj bližje prodaji?

storiti, da dosežem cilj? Kadar prodajate, bodite vedno prepričani, da vsak stik, ki ga vzpostavite:

- zadovoljuje potrebe strank,
- celoten prodajni proces premakne na višjo stopnjo.

Pri vsakem stiku s stranko si vzemite čas, da določite barvo – rdečo, rumeno ali zeleno. Samo gledanje na uro je izguba časa, povzroči nezadovoljstvo strank in onemogoča, da bi dobro opravili delo. Naj vam vsak vzpostavljeni stik omogoči priložnost, da se pomaknete naprej.

Linda Richardson (www.richardson.com)

Vodenje

Pred časom sem poslušal seminar na temo, kako voditi vodje. Predaval je vodilni strokovnjak s področja vodenja Jeswald Salacuse. Njegove zadnje tri knjige so bralci na Amazon.com ocenili s petimi zvezdicami. Izpostavil je, da imajo vodje danes sedem ključnih nalog, ki jim morajo biti kos vsak dan brez izjeme.

Osredotočenost: Vodje razjasnijo in pomagajo postaviti cilje organizacije. Ko cilje postavijo, imajo popoln pregled nad doseganjem teh ciljev.

Integrativnost: Vodje zberejo različne posameznike, ki jim sledijo. To je še posebej zahtevno, ko ti posamezniki

ljubijo samostojnost.

Miritev: Posamezniki in organizacije se med seboj nenehno borijo za vire, odgovornosti, pravice, ideje itd. Vodje morajo vse te spore uspešno miriti.

Izobraževanje: Vodje izobražujejo, vodijo, trenirajo in svetujejo ljudem, ki jim sledijo. To je ponovno zelo zahtevna naloga, če sodelujejo z visokoizobraženimi ljudmi, ki se radi pripravijo.

Motiviranje: Vodje morajo spodbujati in navdušiti druge, da delajo za cilje organizacije.

Predstavljanje: Vodje predstavljajo organizacije, ki jih vodijo. Včasih

predstavljajo tudi posameznika v organizaciji.

Oblikovanje zaupanja: Vodje morajo pridobiti zaupanje podrejenih, če jih želijo voditi, integrirati, miriti, učiti, motivirati in predstavljati. Če želi vodja pridobiti zaupanje, mora najprej zaupati svojim podrejenim.

Več o vodenju oseb, ki so tudi vodje, lahko preberete v odlični knjigi *Leading Leaders: How to Manage Smart, Talented, Rich, And Powerful People*, ki jo je napisal Salacuse (Amazon.com, 17,61 USD).

Mag. David Djukić

10 Načel motivacije

»Kako naj motiviram svoje zaposlene, da bi naredili tisto, kar od njih pričakujem?« je najpogostejše vprašanje, ki ga slišim od direktorjev.

Odgovor se glasi: Ne morete jih!

Ljudje so že motivirani, zato jih ne moremo motivirati. Lahko pa ugotovimo, kaj jih motivira, in ta podatek uporabimo za to, da njihovo energijo preusmerimo v izpolnjevanje ciljev podjetja.

V vseh svojih dvajsetih letih, ko sem pomagal direktorjem razkriti izzive njihovih zaposlenih, sem se naučil nekaj osnovnih motivacijskih načel. Dovolite, da jih delim z vami.

VSI LJUDJE SO MOTIVIRANI.

Nekateri so kot voda v pipi. Motivirani so in vse, kar jim morate zagotoviti, je priložnost. Voda je motivirana, da teče, vendar nima te možnosti, dokler ne odprete pipe.

Drugi so kot deroč gorski potok, ki si sam izbira svojo strugo. Prav tako se tudi ljudje premikajo bolj energično, ampak proti svojim ciljem. V menedžmentu moramo zagotoviti, da se njihova motivacija preusmeri v izpolnjevanje zastavljenih ciljev podjetja.

LJUDJE DELAJO STVARI ZARADI LASTNIH, IN NE VAŠIH ALI MOJIH RAZLOGOV.

V menedžmentu moramo zaposlenim pokazati, kaj lahko pridobijo, če se vedejo v skladu s politiko podjetja. To jim lahko pokažemo z ustreznim nagrajevanjem in priznanji, ki se ujema z njihovim čutom za ponos in dosežki.

BOLEČINA SPREMENI LJUDI.

Kadar sedanje stanje ljudi boli bolj kot morebitno spremenjeno stanje, se bodo ljudje spremenili. Na primer Američani niso kupovali manjših avtomobilov z racionalno porabo goriva, dokler bolečina ob povišanju cen goriva ni bila premočna in so avtomobile zamenjali za manjše in manj zmogljive.

KLJUČ ZA UČINKOVITO KOMUNIKACIJO JE POISTOVETENJE.

Kadar neka stvar postane osebna, postane tudi pomembna. Kadar se naše stranke ali zaposleni poistovetijo s podjetjem, se začnejo odvijati pozitivne stvari.

Večja podjetja so to že ugotovila. Ameriško podjetje Prudential ve, da njihovi kupci želijo kupiti varnost. Tako ne prodaja zgolj zavarovanj, temveč

trži duševni mir s svojim geslom *Kupite košček varnosti*. Kodak ne prodaja le filmov za fotoaparate, svoje potrošnike vabi, naj »svoje spomine zaupajo Kodaku«.

Dobrih odnosov z zaposlenimi ni primerno graditi zgolj na pozivanju k pripadnosti podjetja. Da jo pokažejo, potrebujejo osebne razloge. Ne glede na to, ali ustanavljamo nov izobraževalni program ali smo v obdobju prestrukturiranja, lahko zaposlene motiviramo s tem, da vidijo, kako bodo spremembe pozitivno vplivale na njih.

Kadar moje podjetje pristane na vodenje skupin v podjetjih s ciljem razvijanja učinkovitih odnosov med zaposlenimi, direktorjem ne povemo, kaj bomo naredili



za podjetje. Govorimo o tem, kaj bomo naredili za posameznika. V uvodu našega srečanja npr. povemo:

Ta izobraževalni sistem smo vzpostavili, da vam pomagamo obvladovati večšine, kako nadzorovati menedžment in uživati v vodenju in napredku v karieri.

Z vidika menedžmenta je bilo izobraževanje zasnovano za povečanje učinkovitosti delovanja organizacije, zato smo ta program lahko prodali podjetju. Z vidika zaposlenih pa je bil program namenjen povečanju sposobnosti posameznika. Zato smo ga lahko prodali tudi zaposlenim.

NAJBOLJŠI NAČIN ZA TO, DA VAS LJUDJE POSLUŠAJO, JE, DA VI POSLUŠATE NJIH.

To ne pomeni samo slišati drugih, temveč jih morate tudi poslušati. Če samo slišite, sodelujete pasivno, če pa hkrati tudi poslušate, delujete aktivno. Če zaposlene dovolj dolgo poslušate, vam bodo povedali, katere so njihove skrbi in problemi.

Zelo pomembno je, da direktorji poslušamo svoje zaposlene. Moramo si vzeti čas, da jih spoznamo, ne samo po imenu, ampak tudi, kaj jih zanima in za kaj si prizadevajo.

Paziti moramo, da jih ne sprašujemo kot na zaslisanju in jih s tem odvrnemo od sebe, temveč jim postavljamo prijazna vprašanja, kot so, kaj so delali konec tedna in kaj počnejo na počitnicah. Potem poslušajte. Presenetljivo je, kaj se boste naučili.

PONOS JE MOČAN MOTIVATOR.

Vsakdo je na nekaj ponosen. Če odkrijemo, kaj naše zaposlene naredi ponosne, lahko ta podatek uporabimo za njihovo motivacijo. Ponos gre z roko v roki s samopodobo. Moj prijatelj Robert W. Darwin je ustanovil veliko uspešnih podjetij, med drugim tudi Scandinavian Design, Inc. Velikokrat je uporabil naše nasvete in me tudi povabil, da bi govoril njegovim zaposlenim. Želim ponoviti njegovo mnenje o samopodobi:

Samo ena stvar je, ki šteje v poslu: gradnja samopodobe vaših zaposlenih. Nič drugega ni pomembno. Njihovo mnenje o sebi je namreč tisto, kar posredujejo kupcu. Če zaposleni pride na delo, ki ga ne opravlja z veseljem, in se v svoji koži ne počuti dobro, ste lahko prepričani, da kupec ne kupil vaših izdelkov ali storitev, saj ne bo imel dobrega mnenja o vašem podjetju.

LJUDI NE MORETE SPREMENITI, SPREMENITE LAHKO LE NJIHOVO VEDEDENJE.

Če želite spremeniti vedenje, morate spremeniti občutke in prepričanja. To pa zahteva več kot samo izobraževanje. Zahteva usposabljanje. Kadar zaposlene trenirate, jih poskušate naučiti, kako opraviti neko nalogo. Kadar jih usposabljate, se z njimi ukvarjate na višji ravni, povezani z odnosi, občutki in prepričanj.

ZAZNAVANJE ZAPOSLENIH JE POVEZANO Z ZAZNAVANJEM NADREJENIH.

To je zelo pomembna točka. Kadar se pogovarjamo z zaposlenimi, se ne odzivajo na to, kar rečemo, ampak na to, kar razumejo, da rečemo. Kadar opazujejo naše vedenje, se odzivajo na to, kar občutijo, da delamo, in poskušajo tekmovati z nami.

Zamislite si, da zaposlenega pošljete na delavnico ali seminar in ob vrnitvi prekipeva od novih idej in informacij. Vendar vi niste bili tam, tako da se vaše vedenje ne spremeni. Zaposleni ugotovi, da je vaše odzivanje na njegova zaznavanja drugačno. Meni, da od njega želite enak način odzivanja, kot je vaš. Dejansko pa si verjetno želite, da zaposleni uporabi vse te nove ideje. Toda njegovo zaznavanje je lahko drugačno od vašega.

ZAPOSLENI SE VEDEJO TAKO, KOT VI PRIČAKUJETE IN SI ZA TO PRIZADEVATE.

Poglejmo si načine, kako nagraditi zaposlene, če stvari opravljajo tako, kot si

mi želimo. Nagrada je lahko denarna ali le javno priznanje za dobro opravljeno delo. Moj partner v podjetju Ken Blanchard nas je naučil, da so prizadevanja lahko pozitivna ali negativna. Kadar zaposleni vidi, da neko vedenje vodi v manjši zaslužek ali manj ugoden delovnik, bo ustrezno prilagodil svoje vedenjske vzorce.

VSI SODIMO SEBE Z VIDIKA LASTNIH MOTIVOV, DRUGE PA PO NJIHOVH DEJANJIH.

Povedano z drugimi besedami, nagnjeni smo k opravičevanju svojega vedenja, ki ga pri drugih ne odobravamo. Kadar zaposleni zamujajo na delo, je to po našem mnenju zato, ker so neodgovorni in jih njihovo delo ne zanima. Kadar zamudimo mi, pa je to zato, ker smo morali opraviti še neodložljive obveznosti.

Če je vedenje zaposlenih nezaželeno, ne poskušajmo najti vzrokov za to ali jih spremeniti. Vedno poskrbimo le za njihovo vedenje. Ne moremo spremeniti vzrokov za njihovo vedenje, lahko pa s pozitivnimi ali negativnimi spodbudami vplivamo nanj.

Če boste upoštevali te napotke, vas bodo obkrožali motivirani zaposleni, ki bode poskušali svojo energijo usmeriti k uresničitvi ciljev podjetja – ciljev, ki jih bodo tudi sami imeli za koristne.

Nido Qubein
McNeill Lehman, Inc.
806 Westchester Drive
High Point, NC 27262
Phone (336)883-8800, ext. 228
Fax (336)885-1829
www.mcneillehman.com



Kompetence komercialistov

Danes je za podjetje ob posameznih transakcijah s kupci pomembno ustvarjanje dolgoročnih, obojestransko koristnih odnosov. Za to so potrebni finančni in drugi viri, predvsem kompetentni zaposleni. Komercialisti so ključni oblikovalci takih odnosov, saj s svetovanjem kupcem, načinom reševanja reklamacij, z zbiranjem

Kompetence odločilno vplivajo na kakovost dela komercialista

informacij s trga, pospeševanjem prodaje, z oblikovanjem prodajnih ponudb, uvajanjem blagovnih skupin, načrtovanjem nabave, zalog in prodaje, sodelovanjem s sodelavci, vodenjem dokumentacije in podobnim delujejo kot posredniki med podjetjem in kupcem.

Seveda pa delovanje oz. opravljanje nalog komercialista ni vedno uspešno. Na eni strani je pogojeno z dolžino in kompleksnostjo prodajnega cikla, z značilnostmi podjetja in področja, na katerem deluje, z izdelkom (storitvijo) in vrsto kupcev, na drugi strani pa je v veliki meri odvisno od kompetenc komercialista, ki mu omogočajo, da uspešno in učinkovito opravlja naloge.

Kaj so kompetence? Predstavljajte si dva komercialista, ki sta na pogovoru

za zaposlitev izpolnjevala merila za delovno mesto. Imela sta ustrezno znanje in delovne izkušnje, ocenili ste, da so njune osebnostne značilnosti primerne za delovno skupino, v kateri bosta sodelovala. Kljub temu ste po nekaj mesecih ugotovili, da se razlikujeta v uspešnosti izvajanja delovnih nalog. Zakaj? Enoznačnega odgovora sicer ni, je pa verjetno, da imata različne kompetence. Boljši od njiju nima le za delo potrebnih znanj in sposobnosti, ampak jih je zmožen s svojim vedenjem in osebnostnimi lastnostmi tudi hitreje, ustrežneje in bolj uspešno uporabiti.

Kompetence lahko razdelimo na ključne, delovno specifične in organizacijsko specifične. Ključne kompetence so prenosljive med delovnimi opravili, npr. bralna in številčna pismenost, osebnostne, socialne – medosebne kompetence, uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije, tuji jeziki. Prispevajo k dobrobiti vseh članov družbe in so v skladu z normami ter vrednotami družbe. Delovno specifične so tiste, ki so značilne za opravljanje vlog na nekih delovnih področjih ali za skupine delovnih mest. Za organizacijsko specifične pa velja, da izhajajo iz poslanstva, vrednot in strategije organizacije. Slednje so vezane na posameznike v organizaciji in na njihove funkcije ali vloge. So sredstva,

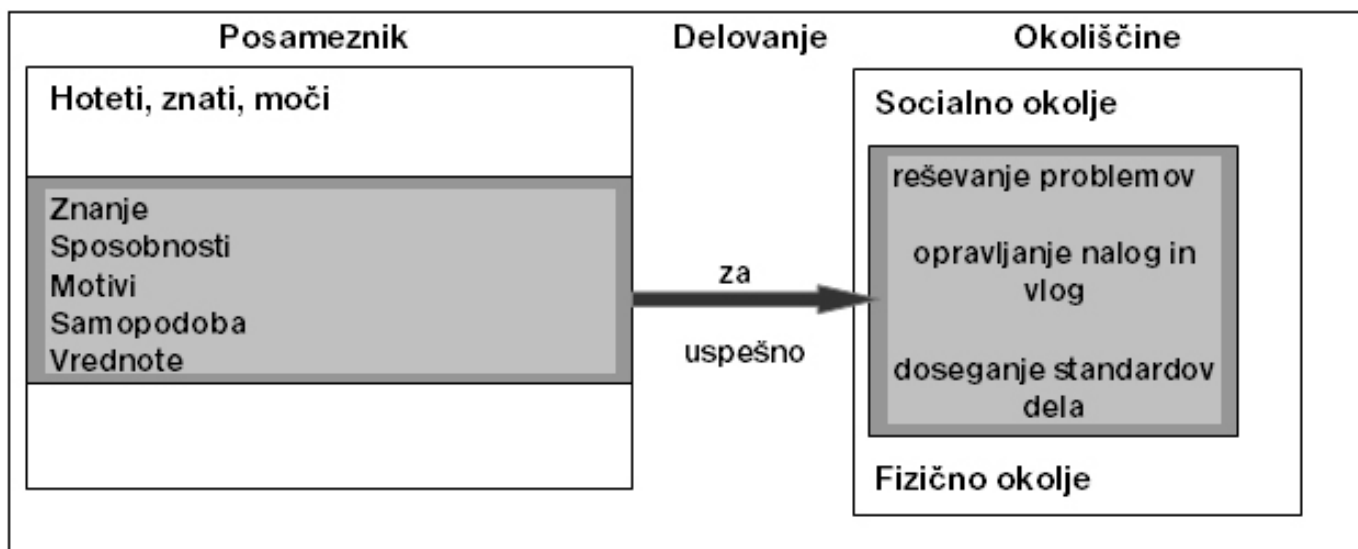
s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja kulturi organizacije.

Pregled literature ponuja številne t. i. generične kompetenčne profile komercialistov. Klasični je Boyatzisov, ki vsebuje naslednje kompetence: vplivanje, usmerjenost k ciljem, iniciativnost, komunikativnost in razumevanje drugih, usmerjenost h kupcem in storitvam, samozaupanje, empatičnost in ustvarjanje odnosov z drugimi, analitično in konceptualno razmišljanje, pridobivanje informacij, poznavanje poslovnega okolja,

Uporaba kompetenčnega pristopa zahteva sodelovanje vodje

strokovnost. Ob tem obstajajo še modeli, ki se posebej ukvarjajo z menedžerskimi vlogami na področju komerciale. Ti izpostavljajo predvsem nekoliko višjo raven usmerjenosti k ciljem, empatičnosti, konceptualnega in analitičnega razmišljanja, obvladovanja sporov, usmerjenosti k razvoju sodelavcev in pridobivanju znanja ter delo v timu.

Mag. Andrej Kohont
Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Center za proučevanje organizacij in človeških virov



Kompetentnost (Kohont, 2005)

Kredibilnost

Poglejte si izraz 'kredibilen' v slovarju in našli boste naslednjo razlago: 'sposoben kredibilnosti ali zaupanja; vreden zaupanja'.

Torej, tu ni nobenega presenečenja. Kredibilnost vam daje dovoljenje, da govorite, osebi, ki ji govorite, pa dovoljenje, da vas posluša.

Ni pomembno, ali delate v storitveni ali proizvodni dejavnosti, vsak mora vzpostaviti kredibilnost, še posebej s potencialnimi strankami. Če ste svetovalec ali inštruktor, je vašim strankam vaše nasvete in priporočila še težje ovrednotiti.

Za vas je kredibilnost vse. Če jo imate, se lahko hitreje spustite v bolj poglobljene razprave o težavah in

Če ste kredibilni, lahko bolj samozavestno vprašate za posel.

rešitvah, ne da bi morali potrjevati vse, kar rečete. Lahko ste bolj sproščeni. Ni vam treba biti ves čas na preži. Zaenkrat vam verjetno nisem povedal ničesar, česar ne bi že sami vedeli. Česar morda še ne veste, pa je naslednje: kaj pomeni kredibilnost v poslovnem kontekstu in ne le v smislu definicije iz slovarja, kako ljudje zaznavajo kredibilnost in kako kredibilnost hitro ter lažje vzpostaviti.

Vprašajte običajnega tržnika, kateri je najboljši način za vzpostavitev kredibilnosti, in povedal vam bo, da sestavite seznam vseh svojih največjih strank ali opišite enega svojih najboljših primerov prodaje. Če poslušate sebe, ko govorite novim strankam, se lahko slišite govoriti o svojih sposobnostih na način, ki kaže, kako ste pametni.

Res je, da vaš seznam strank, uspehov in potrditev v kredibilnosti ima vlogo, ampak pomen izgubi, če se posvečate zgolj tem dejavnikom. Naj razložim, zakaj. Kaj se verjetno dogaja v glavi osebe, ki ji govorite: »To zveni krasno in ne dvomim, da ste za njih delo odlično opravili, ampak moj primer je drugačen ...«

1 VSTOPNI STROŠKI

Veste, kaj? Odlična priporočila, dolg spisek strank, odmeven uspeh z drugimi strankami predstavljajo le vstopni strošek, da vas obravnavajo kot mogočega dobavitelja ali partnerja. To je pričakovano. Bilo bi presenetljivo, če tega ne bi imeli.

To vas sploh bistveno ne razlikuje od vaše konkurence. Tudi vaši konkurenti govorijo o svojih odličnih priporočilih, dolgem seznamu strank, odmevnih uspehih. In več ko govorite o istih stvareh, bolj bodo vaše nove stranke menile: »In kaj potem?«

Poleg vsega so lahko vaše nove stranke do vas prišle prek vaših že obstoječih strank ali so s seznama zgolj nekoga izbrale ali našle vašo spletno stran. Verjetno so že preverile vašo priporočila in mogoče že poznajo nekatere od vaših strank.

Torej, kaj povedati, da postanete kredibilni?

Nič. Ne govorite o ničemer. Najboljša stvar, ki jo lahko naredite, ko se srečate s potencialno stranko, je, da postavljate vprašanja in poslušate.

Zapomnite si, edina stvar, ki jo vaša potencialna stranka ceni, je, da razumete njen položaj. To lahko dokažete le s tem, da postavljate vprašanja, veliko vprašanj. Vprašanja naj bodo preprosta, ciljno usmerjena, taka, ki vam bodo omogočala razumevanje tega, kar vam je stranka pravkar povedala. Vprašanja naj vam omogočajo preverjanje vaše hipoteze o izzivih in težavah, ki jim je ta oseba izpostavljena. Postavite vprašanja, na katera dobite zelene odgovore, vprašanja, ki nakazujejo neke stvari, ki jih že veste in bi jih priporočili, če bi ta stranka že bila vaš partner.

Vse, kar vaša potencialna stranka ceni, je, da razumete njen položaj.

Dejstvo je, da že s spraševanjem omogočate, da potencialne stranke vidijo, da se resnično spoznate na to, kar razlagate. In ko nadaljujete s predlogi in priporočili, imate vso kredibilnost, ki jo potrebujete.

Zakaj? Zato, ker ste postavili prava vprašanja!

2 KOT KIRURG

Če še niste pripravljeni sprejeti tega stališča, si predstavljajte, da sedite v ordinaciji, ker vas boli hrbet. Bi vas lahko zdravnik po petih minutah posvetovanja prepričal, da je treba izvesti operacijo?

Verjetno ne – torej, zakaj bi vaše potencialne ali že obstoječe stranke »kupile« vašo rešitev, preden so prepričane, da vi razumete njihovo težavo?

Dober zdravnik bo postavil vprašanja, da se prepriča o drugih simptomih – ali bolečina odseva na druga področja, ali jo spremlja bolečina v trebuhu, ali pogosto urinirate, posebno ponoči.

Če je odgovor nikalen, zdravnik začne zastavljati druga vprašanja. Če je odgovor pritrdilen, zdravnik razloži, da ti



simptomi dokazujejo, da z vašim hrbtom ni nič narobe. Pravzaprav imate ledvične kamne.

Niti v milijonih let ne bi znali povezati teh simptomov. Najbolj pomembno pri

Kredibilni prodajalci razumejo kupca

tem pa je, da je zdravnik sposoben predstaviti celotno sliko dejanskega stanja, kar vas v resnici impresionira.

To je kredibilnost.

Je več kot le posvečanje »bolečini« strank, kot ste verjetno že slišali od tako imenovanih prodajnih strokovnjakov.

Z uporabo pristopa ključnega sporočila je bolečina le eden od simptomov. Z odkritjem drugih simptomov in s tem, da pokažemo, kako so povezani z resnično težavo, vzpostavite visoko stopnjo kredibilnosti, še preden nadaljujete s priporočili.

3 PRIMER IZ RESNIČNEGA ŽIVLJENJA

Zelo star in uspešen računovodja je prišel na delavnico. Sedel je s prekrizanimi rokami in na njegovem čelu je pisalo *Dokaži*. Saj poznate tak tip človeka.

Kmalu po mojem uvodu je dvignil roko in začel meni ter drugim na delavnici razlagati, zakaj računovodje ne morejo tržiti na tak način, kot to počnejo druga podjetja. Pustil sem mu govoriti. Pojasnil je, da se je že pred veliko leti naučil, da če želi, da ljudje z njim govorijo na socialni ravni, ne sme omeniti, da je računovodja. Ljudem je zato razlagal, da je filmski producent ali da ima neko drugo glamurozno kariero. Ko je končal, sem ga prosil le, naj bo odprt za ideje.

Približno pol ure zatem sem razlagal, kako kredibilnost določa našo sposobnost razumevanja položaja druge osebe. Da bi dokazal, kar sem trdil, sem vzel publikacijo neke računovodske družbe, ki je objavila enega od mojih člankov:

»Ali so ljudje navdušeni, ko začnete govoriti o svojem poslu ali na splošno o vodenju računov? Ko ljudje na zabavi ugotovijo, da ste računovodja, ali novica hitro potuje po prostoru, dokler se končno ne zaveste, da ste obkroženi s samimi lepimi moškimi in dekleti, ki si želijo vaš avtoogram ali jih vsaj zelo zanima vaša kariera in pozorno poslušajo vsako vašo besedo? Mislim, da ne.«

Prenehal sem brati in odložil članek. To je bilo to. Začel se je smejati, razprl svoje roke in dal priložnost temu, kar

sem imel povedati. Če bi citirali slovar, bi rekli, da me je v trenutku priznal kot »vrednega zaupanja«.

In ob koncu dneva me je poklical na stran in mi rekel: »Nekako bom že ugotovil, kako prepričati svojega partnerja, da se udeleži te delavnice.«

Naslednjič torej, ko stojite pred potencialno stranko ali sedite pred predavateljem, se uprite skušnjavi, da bi

Kredibilnost določa našo sposobnost razumevanja položaja druge osebe.

pokazali, kako ste pametni. Naslonite se in poslušajte. Nato postavite nekaj vprašanj. Potem poslušajte. Potem postavite še več vprašanj. Potem podajte kratko priporočilo. Potem poslušajte. Potem postavite še več vprašanj. Potem poslušajte.

Potem vprašajte za posel.

Michael Neray

Michael Neray je direktor podjetja The Essential Message. Če ste svetovalec, neodvisen strokovnjak ali ste ustanovili podjetje, ki se bori za prodajo in se želite naučiti boljši način za diferenciacijo, pozicioniranje ali izdelati blagovno znamko, vam lahko pomagamo. Kot strokovni pisci oglasnih sporočil, vam lahko pomagamo razjasniti potrebo in pridobiti posel, ki si ga želite. To pomeni Essential Message. Za več informacij pokličite na +14167824190 ali pojdite na www.EssentialMessage.com.

Ste naveličani seminarjev in delavnic, ki vam obljublajo nebesa? Namesto nebes dobite bolj ali manj prijetno druženje brez prodajnih učinkov?

Ste pripravljeni začeti strateško graditi razvoj vaših prodajnih moči?

Izberite zanesljivega partnerja, ki je specializiran zgolj na področje prodaje podjetjem.

- **Kombiniramo najsodobnejše pristope k prodaji podjetjem najbolj uglednih svetovalnih hiš na svetu, z namenom, da jih prilagodimo Vaši prodajni situaciji.**
- **Na izobraževalnem programu NE DELATE na primerih iz predavateljeve prakse. Uporabljate primere iz LASTNE PRAKSE.**
- **Dovolite vašim prodajalcem, da sami oblikujejo svoj prodajni priročnik!**
- **Omogočite prodajalcem, da postanejo najboljši.**

**Inštitut za profesionalno prodajo
Savska cesta 8, 1000 Ljubljana
e-pošta: info@profesionalna-prodaja.com
tel: 437 00 58.**