



Kako do dobička

*Vodnik do prodajnega
in tržnega uspeha*

CHRISTINE HARVEY
Z BILLOM SYKESOM

LISAC & LISAC



Vse pravice pridržane. Knjige ni dovoljeno razmnoževati na noben način, brez pisnega dovoljenja založnika.

Izdal in založil:

Lisac & Lisac d.o.o., Dunajska 106, 1000 Ljubljana

Telefon: 080 1509, 01 541 22 06, faks: 01 541 22 06

www.Lisac-Lisac.si

Ljubljana, marec 2006

Prevedel: Jernej Zoran

Lektorirala: Renata Anžič

Grafično pripravil: Jože Gvajc

Uredil: Blaž Lisac

CIP - Kataloški zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

65.013(035)

HARVEY, Christine

Kako do dobička : vodnik do prodajnega in tržnega uspeha

Christine Harvey z Billom Sykesom;

(prevod Jernej Zoran). - Ljubljana : Lisac & Lisac, 2006

Prevod dela: In pursuit of profit

ISBN 961-6312-82-0

1. Sykes Bill

225421312

In Pursuit of Profit Copyright © 2001 by Christine Harvey
First editin published in Great Britain as Yuor Pursuit of Profit by
INTRINSIC Publishing;
Slovenian edition licensed to Lisac & Lisac d.o.o., Ljubljana, Slovenia



Vsebina

Uvod: Kako – in zakaj – je nastala ta knjiga

PRVI DEL

TEMELJNA DEJSTVA, KI JIH MORATE POZNATI O PRODAJI

1. poglavje	Maksimalno izkoristite svoje sodelovanje in sodelovanje drugih	17
2. poglavje	Dajte jim dejstva, da se bodo lahko odločili	25
3. poglavje	Izpostavite koristi	39

DRUGI DEL

POPOLNI NAČIN MOTIVACIJE

4. poglavje	Spomnite se tega in uspeli boste	51
5. poglavje	Odgovoren je lahko vsakdo	57

TRETJI DEL

KAKO OLAJŠATI NAKUP – OSNOVNE TEHNIKE

6. poglavje	Kupcem pomagajte prepoznati njihove potrebe	65
7. poglavje	Ne prodajajte, pomagajte jim kupovati	71

ČETRTI DEL

KAKO PREMOSTITI STRANKINE UGOVORE

8. poglavje	Če boste storili to, se vam ugovorov ne bo treba nikoli bati	81
9. poglavje	Kako v treh korakih opravimo z ugovori	87

PETI DEL

ŠEST NAČINOV, KAKO PRENEHAMO PO NEPOTREBNEM IZGUBLJATI POSEL

10. poglavje	Zakaj gre 75 odstotkov vsega posla po zlu ob prvem strankinem stiku s podjetjem?	95
11. poglavje	Finančni oddelek, proizvodnja, prodaja, servisne storitve – je nujno, da so povezani?	107
12. poglavje	Izgubljeno povpraševanje: Pogostejše, kot si mislite!	117
13. poglavje	Čas, v katerem se stranka odloči, ali bo izdelek kupila ali ne	129
14. poglavje	Da po opravljenem poslu ne bi zaspali na lovorikah ...	135
15. poglavje	Sto ljudi – sto čudi: Kako ravnati z njimi	145



ŠESTI DEL
KAKO PREUČITI TRENUTNO STANJE
IN POSKRIBETI ZA IZBOLJŠAVE

16. poglavje	Prodajno gradivo: Vam pomaga prodajati ali je zgolj zanimivo branje?	153
17. poglavje	Ocenite prodajne predstavitve s 15 točkami seznama	159
18. poglavje	Kako prepoznamo potrebe prodajalcev in jih zadovoljimo s čim manj stroški	165
19. poglavje	Kaj je dejansko naš posel?	173
20. poglavje	Razlika med prodajo in trženjem	179
21. poglavje	Kako učinkovito nadzirati delovanje podjetja	187

SEDMI DEL
KAKO USPEŠNO POSLOVATI NA TUJIH TRGIH

22. poglavje	Kako čim bolj učinkovito načrtovati vstop na tuji trg	201
23. poglavje	Iskanje pravega zastopnika ali distributerja je podobno iskanju igle v kopici sena	211
24. poglavje	Pri predstavitvah, pogajanjih in nadaljnjih prodajnih aktivnostih pazite na kulturne razlike	221

OSMI DEL
NAREDITE NAČRT, KAKO BOSTE NAPREDOVALI

25. poglavje	Odgovoren – kdo, jaz?	229
--------------	-----------------------------	-----



Deseto poglavje

Zakaj gre 75 odstotkov vsega posla po zlu ob prvem strankinem stiku s podjetjem?

Da, drži: statistični podatki potrjujejo, da gre 75 odstotkov vsega posla po zlu ob prvem strankinem stiku s podjetjem. Kdo je odgovoren za to?

KDO JE ODGOVOREN?

Odgovor je jasen. *Vsakdo*, ki ima *kadarkoli kakršenkoli* stik s *katerokoli stranko* ali *kupcem*.

Ian, ena izmed naših strank, je rekel: »Vsi v mojem podjetju se morajo zavedati, da so udeleženi v procesu prodaje.«

»Minili so časi,« pravi Ian, »ko so proizvodna podjetja lahko razmišljala zgolj o proizvodnji.«

Ian ima še kako prav. Vsakdo v podjetju bi se moral zavedati, da brez strank ni posla. A koliko ljudi se tega zaveda? Očitno bolj malo, sicer ne bi izgubili 75 odstotkov potencialnih strank.

Kdo je odgovoren? Rekli smo že, da vsak, ki je v stiku z našimi strankami in kupci. Mar tudi telefonist, servisni oddelek, ljudje v proizvodnji, računovodstvu in tako dalje?



Prirajamo seminarje o prodaji in upravljanju prodaje. Z udeleženci skušamo ugotoviti, kateri zaposleni in v katerih oddelkih vplivajo na prodajo. V tem poglavju bom skozi enak postopek popeljala tudi vas. Ko ljudje spoznajo, koliko možnega posla izgubijo zaradi neprodajnega osebja, se v podjetjih zgodijo prav dramatične spremembe. Naučijo se, kako uskladiti oddelke, da se bodo vsi zaposleni zavedli dejstva, da je stranka sestavni del njihovega dela. Ljudje začenjajo spoznavati, da je njihov obstoj odvisen od pridobivanja in ohranjanja strank.

Da bi ugotovili, kje natančno gre po zlu 75 odstotkov posla v našem podjetju, moramo pogledati prav povsod in obrniti sleherni kamen. Moramo biti odprtega duha in na naše podjetje gledati drugače – skozi oči kupca.

POZOR: STIČNE TOČKE SO KLJUČNEGA POMENA

Pogledati moramo v vsak oddelek, analizirati vse naše navade in zaposlene. Na vseh »stičnih točkah«, kjer v stik prideta prodajalec in kupec, bomo najbrž ugotovili, da velja pravilo 80/20.

To zoži obseg naše naloge. Nedvomno ima 20 odstotkov naših ljudi, ki so v stiku s kupci, 80 odstotkov vpliva nanje. In tu lahko začnemo.

Kdo so ti ljudje? Vsako podjetje ima prvo stično točko. To je dobra točka za začetek. Je to morda telefonist ali oseba v sprejemnici?

Gordon Watson mi je povedal o govoru, ki ga je nekoč imel na srečanju maloprodajnih trgovcev. Skupino je vprašal: »Kdo je, po vašem mnenju, najpomembnejša oseba v vašem podjetju? Direktor?«

Potem je nadaljeval in udeležence prosil, naj si zamislijo piramido. Na vrhu je direktor podjetja. Da, on (ali ona) je pomemben.



Pod njim so zaposleni. Na dnu piramide pa je oseba v sprejemnici ali pa telefonist. Ta človek in nihče drug kupcu predstavlja prvi stik s podjetjem.

Stranka ne pozna ljudi na vrhu piramide. Zanima jo le njihova stična točka – in to je najpomembnejša oseba v podjetju.

SPOZNAJTE POMEN SLEHERNE STIČNE TOČKE

Koliko podjetij meni, da je njihov telefonist najpomembnejša oseba v podjetju?

Z Ianom sva se pogovarjala, kako gleda na urjenje ljudi, da postanejo boljši prodajalci. Rekel je, da je opazil, da si druga podjetja včasih pomagajo z začasno dodatno delovno silo. Videti je, da tečasne zaposlene najprej postavijo na mesto v sprejemnici ali pa na mesto telefonista.

Koliko novih ljudi lahko prvi dan službe opravlja najpomembnejšo funkcijo v podjetju?

Naj se še tako trudijo, nikakor ne morejo poznati vseh ljudi v podjetju, da bi zmogli klice pravilno preusmerjati. Nikakor ne morejo poznati izdelkov ali strank.

UČITE IN MOTIVIRAJTE JIH, DA BODO ZNALI PRIDOBITI POSEL, NE PA GA IZGUBITI

Če želimo prenehati izgubljati posel, se moramo osredotočiti na stične točke. Katere so vaše? Ko jih boste prepoznali, lahko ukrepate: zaposlene učite in jih motivirajte, da bodo znali pridobiti posel, ne pa ga izgubiti.

Da bi dramatično povečali obseg poslovanja, naredite seznam možnih načinov, kako vaše podjetje izgublja posel. Potem bodite vztrajni in domiselni, ko boste te načine spreminjali.



Dave Goillon je bil odločen, da bo ukrepal. Bil je lastnik podjetja, ki je proizvajalo radio-televizijsko opremo. Zavedel se je pomena strankinega prvega vtisa in se odločil, da bo hitro in učinkovito ukrepal.

Kaj lahko storimo, se je vprašal. V preteklosti je z izobraževalnimi videoprogrami veliko dosegel. Tako je poiskal program o pravilnem oglašanju na telefon. Predvajal ga je in dosegel odlične rezultate. Najprej so ga videli le receptor in tajnice.

TELEFON NAJ NE ZAZVONI VEČ KOT TRIKRAT

Všeč jim je bila zamisel, da strank ne smemo pustiti dolgo čakati, ko nas kličejo. V sprejemnici so obesili znak, na katerem je pisalo: *Naj ne zazvoni več kot trikrat*. Kmalu so se vsi spraševali, kaj pomeni. Zamisel jim je bila všeč in zdelo se jim je smiselno, da strank ne pustijo čakati, tudi tedaj ne, kadar jih prevezujejo iz enega oddelka v drugega.

V tem podjetju so se zaposleni v vseh oddelkih, ne le v prodaji, navadili takoj oglašati na telefon. Bi rekli, da lahko takšna odzivnost poveča obseg prodaje? Dave in njegovi ljudje so prepričani, da to drži. Takojšnje oglašanje na telefon pomeni, da se zavedajo pomena strank.

Vidite, kaj lahko dosežemo z malce časa in osredotočenosti na težavo. Dave je ukrepal in poskrbel, da je svoje ljudi poučil in jih motiviral. Poželi so odlične rezultate.

PREVZEMITE ODGOVORNOST ZA KAKOVOST DELA ZAPOSLENIH

Pred nekaj leti, ko je bilo naše gospodarstvo v recesiji, sem uredniku pomembnega časopisa napisala pismo.



V njem je pisalo: »Ali ni naloga vodstva, da prevzame odgovornost za pristop in spretnosti svojih zaposlenih?«

Nekateri menedžerji trdijo, da zaposleni ne vedo, kako je njihovo delo povezano s strankami, s poslovanjem podjetja in z gospodarstvom na splošno, in da jim tega ne morejo vbiti v glavo.

Ne strinjam se. V svojem pismu sem zapisala: »Mar ni čas, da porinemo glave iz peska in ljudi soočimo z gospodarsko resničnostjo?« Slaba podjetja imajo čedalje manj posla in čedalje manj zaposlenih. Če naj bi naše gospodarstvo cvetelo, moramo prenehati z izgovori za kakovost dela zaposlenih in sprejeti odgovornost.

Pismo je naletelo na precejšen odziv in mnogi so se strinjali z menoj. Zdaj je čas za akcijo.

Jim Kearns, ki je vodil tako britanska kot ameriška podjetja, je prepričan: »Besede ne pomenijo ničesar, če jih ne podkrepimo z dejanji.«

Poskrbimo, da se bomo vsi trudili ugotoviti, kje so šibke točke našega podjetja, kje izgubljammo posel, in ukrepajmo, da bomo napake odpravili. Ne nasedajmo nekaterim menedžerjem, ki trdijo, da ljudi ni moč razsvetliti.

PRISTOPI – NEKATERE JE POTREBNO SPREMENITI

Spomnim se dne, ko sem sedela v predavalnici na fakulteti. Profesor za gospodarsko poslovanje nam je povedal zgodbo. »Vidite tisto vrsto 20 stanovanjskih blokov čez cesto? V vsaki zgradbi je 12 stanovanj. Lastnik teh stavb že devet let ni plačal davkov! Niti penija!« Vsi so zavzdihnili. »Pomislite, tak bogataš, pa tako stiskaški.« To je potrdilo naše sume o bogataših – bili smo mladi in nismo vedeli, kako se ustvarja bogastvo. Pomislili smo: »Da, bogataši so res barabe in mi moramo namesto njih plačevati davke, pa smo v primerjavi z njimi reveži.«

Potem je profesor dejal: »Tega možaka poznam. Ko je pred leti kupil prvo stanovanje, je imel le sto dolarjev. Denar za polog



so mu posodili sorodniki in prijatelji. Potem je imel dve službi – eno podnevi, drugo zvečer, da je odplačal dolg. Ob koncih tedna je pleskal in popravljaj zgradbe. Prvih nekaj let je garal kot črna živina. Postopno je zaslužil dovolj denarja, da je kupil še eno zgradbo in še eno.

Zaradi njegovega garanja in pripravljenosti, da je tvegaj svoj kapital, je stotinam ljudi omogočil bivanje in delo. Ker je za stanovanja vrhunsko skrbel, so imeli delo pleskarji, vodovodarji, vrtnarji in električarji. Njegova stanovanja je bilo potrebno tudi opremiti: preproge, zavese, kuhinjske naprave in tako dalje – priložnost za delo je dal še mnogim podjetjem. Kje bi bili brez ljudi, ki so pripravljeni tako tvegati? Poleg tega plačuje davke za vse izdelke in storitve, ki jih kupi.«

Tako. Nenadoma sem na ustvarjanje bogastva gledala povsem drugače. Sprememba je bila posledica domiselnega opisa procesa ustvarjanja delovnih mest in kroženja denarja.

Vemo, da lahko spremenimo način gledanja na stvar. Ljudje ponavadi le potrebujejo nekoga, ki bi jih razsvetlil, sicer bodo še naprej hodili po svetu z napačnimi predstavami, dokler jim nekdo ne predstavi novih dejstev, ki spremenijo njihov način gledanja. Vendar mora biti ta »razsvetlitev« takšna, da se bo človeku nov način zdel logičen, ne le neka dejstva brez opore. To vemo vsi iz lastnih preteklih izkušenj.

Če profesor ne bi tako postopno in domiselno povedal zgodbe in bi rekel: »Ljudje z denarjem ustvarjajo delovna mesta, zato jih morate podpirati,« mislite, da bi sprejeli njegove zamisli? Pravimate – ne bi jih, ker v svojih glavah ne bi ustvarili logičnih povezav, kot smo jih potem. Še naprej bi se oklepali svojih starih misli – da bogastvo in ustvarjanje delovnih mest nimata nič skupnega.



VAŠI ZAPOSLENI MORAJO DOJETI, DA JIM STRANKE OMOGOČIJO PLAČO

Zaposleni, ki svojega delovnega mesta ne povežejo z dejstvom, kako dragocena je vsaka stranka, razsvetljenja še niso doživeli. In svojega načina ne bodo spremenili zgolj zato, ker jim direktor reče: »Prenehati morate vsako jutro zamujati pet minut. Pomislite, koliko klicev strank lahko v tem času zgrešite.« To tem zaposlenim nič ne pove ali pomeni.

Morajo dojeti, da brez strank ni podjetja, brez podjetja pa ni služb – tudi njihove ne.

Če se da človeka, ki je proti kapitalizmu, z eno samo zgodbo spremeniti v kapitalista, pomislite, kaj bi lahko dosegli, če bi vsi vaši zaposleni razumeli pomembnost strank.

Nekdo si mora vzeti čas in jim pojasniti, da brez strank ne bo dela, tudi zanje ne, sicer bodo še naprej razmišljali po starem. V vlogi menedžerjev smo odgovorni, da poskrbimo, da dojamejo vlogo stranke in učinkovito opravijo svoje delo.

Gordon Watson je govoril združenju maloprodajnih trgovcev o pomenu prvega stika s stranko. Kaj mislite, da je povedal o tem, kako se je treba vesti do ljudi?

SKRIVNOST NAJUSPEŠNEJŠIH

Oglejmo si najuspešnejša podjetja. Kaj njihovi direktorji menijo, kako je treba ravnati s strankami? Zakaj so tako uspešni?

Pomislite na podjetja, s katerimi imate največ opravka, in izvedeli boste odgovor. Najbrž vaše želje obravnavajo skrbno in povsem resno. Podjetja ne ponujajo le dobrih izdelkov, pač pa se ukvarjajo tudi s človeškimi potrebami. Do vas se vedejo spoštljivo in vljudno, tako kot si dobre stranke zaslužijo.

Če pa imate opravka s podjetjem, katerega zaposleni se za vas in vaše potrebe komajda zmenijo, boste najbrž odšli kam drugam.



Ko pomislim na izjemne storitve, se spomnim svojega prvega tiskarja, Chrisa Marsona. Spomnim se, ko sva se srečala neko nedeljo pred mnogimi leti, da bi pregledala nekaj odtisov. Čeprav je imel težave s hrbtenico in je boleče šepal, je prišel na sestanek. Njegove storitve so bile vedno brezhibne. Četudi njegova tiskarna obratuje sedem dni na teden in Chris nima nobenega prostega časa, se na telefon vedno oglasi prijazno: »Živijo, Christine, kako si? Dobro? Lepo te je slišati.« V njegovem glasu je čutiti, da misli resno. Ve, da sta cena in storitev bistveni, vendar še ne pomenita vsega. Pozna vrednost človeškega dejavnika.

RAZMISLITE, KAKO BI K STRANKAM PRISTOPILI ČIM BOLJ OSEBNO

Katera področja vašega posla so odvisna od človeškega dejavnika, ko gre za stike s strankami? Če boste razmišljali o tem, boste prišli do zamisli, ki se nanašajo na vaše kupce. Uspelo vam bo zadržati tistih 75 odstotkov potencialnih strank, ki bi jih sicer izgubili.

Tu je primer, kaj smo storili kmalu potem, ko sem ustanovila svoje podjetje. Preučili smo način dela in ugotovili, da bi morali potencialnim strankam ob prvem obisku pri nas posvetiti več pozornosti. Ker smo tedaj delovali v občinski stavbi, nismo imeli nobenega nadzora nad sprejemnico. Nekatere obiskovalce so pozdravili in sprejeli pravilno, drugih ne. Vedeli smo, da je prvih nekaj minut strankinega čakanja najbolj kritičnih za njihov vtis o našem podjetju.

Morali smo drastično ukrepati. Domislili smo se dvodelnega načrta, ki je bil videti rahlo pretiran – vendar nekaj smo morali narediti.

Takole smo se soočili s spornim pristopom možaka v sprejemnici: najprej smo poklicali stranke nekaj dni pred sestankom, da bi potrdili srečanje in temu dodali še eno osebno gesto. »Gospod



Jones, veselimo se vašega prihoda v torek ob treh. Mimogrede, naše stranke ob prihodu čaka sveža kava. Kakšno pijete vi?»

Rezultati so bili zelo dobri. Prej nas je skrbelo, da bi se to ljudem zdelo trapasto, pa se jim ni. Osebni pristop jim je bil všeč. Dejali so celo, kako lepo je delati z ljudmi, ki si vzamejo čas in se potrudijo za takšne malenkosti.

Drugi del našega novega načina je bil ta, da smo *takoj* po prihodu stranke prišli v sprejemni prostor. Če konferenčna dvorana ni bila pripravljena, smo z njimi nekaj minut kramljali v sprejemnici, medtem ko so pripravljali dvorano. Tudi rezultati tega so bili izjemni. Ljudem je bilo všeč, ker smo se jim osebno posvetili. Tako tudi niso imeli časa, da bi se osredotočili na sprejemnico.

Izkazalo se je, da smo ravnali zelo modro – število strank se nam je silno povečalo. Pa še več: nove stranke so nam začele odkrito govoriti o postopkih.

Povedale so nam, kako zanimiv se jim zdi način, kako poslujemo. Zdelo se jim je, da si boljših trženjskih pristopov ne da zamisliti. Ian McCallum nas je tudi obiskal v tistem času. Rekel je, da mu je bilo všeč vse – od prodajne predstavitve do najmanjših osebnih podrobnosti. Všeč mu je bilo tudi, ker smo ga vprašali, kakšna kava mu je všeč. To je bila za nas dragocena lekcija. Zdaj vemo, kako pomemben je človeški dejavnik. Prav tako vemo, da moramo biti včasih domiselni, da bi rešili težave, ki se nanašajo na ta dejavnik.

Človeški dejavnik je pomemben v vsakem poslu. Nekateri ljudje imajo prirojen čut zanj in so zato v poslu izjemno uspešni. Drugi ga nimajo in po nepotrebnem izgubljajo posel, čeprav ponujajo boljše izdelke ali storitve. Ko boste naslednjič kaj kupovali, bodite pozorni na to, kako se do vas vedejo prodajalci. Tako boste dobili morje zamisli, kako se je treba vesti do strank. *Potem se odločite, katere spremembe boste vpeljali v svojem poslu.*

Vsa podjetja imajo področja, na katerih bi se dalo človeški faktor izboljšati. Katera so ta področja v vašem podjetju? Če jih lahko odkrijete in jih na ustvarjalen način izboljšate, boste pre-



nehali po nepotrebem izgubljati posel. Če razmišljate o novih načinih, kako ustvariti posel, upoštevajte to: ko prenehate izgubljati posel, v bistvu že ustvarjate nove načine pridobivanja posla.

Ne pozabite, da morate prenehati izgubljati posel po nepotrebem:

***Povrnite si izgubljenih 75 odstotkov prodaje –
poskrbite, da bodo vsi sprejeli odgovornost,
da bodo s strankami, tudi potencialnimi, ravnali kot z zlatom.***





DELOVNI LIST
Deseto poglavje

Zamisli:

1. Sestavite seznam vseh zaposlenih, ki ne delajo v prodajnem oddelku, imajo pa stik s potencialnimi strankami po telefonu ali osebno. Sem spadajo telefonisti, dostavljalci in serviserji.
2. Poučite jih in jih motivirajte, da bodo posel pridobivali, ne izgubljali.
3. Naj se vsi v vašem podjetju navadijo takoj oglasiti na telefon.
4. Ljudje morajo spoznati, da jim plačo ustvarjajo ravno stranke.
5. Pomislite, kako bi se strankam lahko bolj osebno posvetili.
6. Poskrbite, da bodo vsi sprejeli odgovornost, da bodo s strankami – tudi potencialnimi – ravnali kot z zlatom.
7. Druge zamisli zapišite tu:
- 8.

Katera izmed naštetih zamisli lahko prinese najboljše rezultate?

Za koliko odstotkov se lahko prodaja (ali kakovost dela) realno poveča?

Kako dolgo bi trajalo, da bi razvili zamisel, in kako dolgo, da bi dobili rezultate?

Kdo bi moral biti vpleten?

Kdaj naj začnemo?

Kateri je moj prvi korak?