

Prodaja – priročnik za boljše spanje prodajalcev in vodij prodaje

Ivo Švrljuga

PRINCIPUS www.principus.si



5
principus

Vsebina

Prodajno okolje	5
Stranka.....	5
Terminologija	5
Strankina nakupna pot.....	6
Strankina pričakovanja in prodajalčeva vloga po HR Chally Group.....	6
Strankina izkušnja	6
Kontekst prodaje	6
Prodajni pristopi	7
Zaupanja vreden svetovalec	7
Skrbnik – specialist za določeno področje	7
Skrbnik v dobi digitalne preobrazbe	8
Sales 3.0 model podjetja CPI	8
LAER XaaS model – Thomas Lah in J.B. Wood.....	8
Challenger sale po Matthew Dixon in Brent Adamson.....	9
Tipi prodajalcev glede na DISC oceno	10
ORDER Metodologija – Khalasa, Ilig	10
MEDDIC/MEDDPIC	10
Moderni skrbnik stranke.....	11
Prodajne metodologije.....	12
Prodajni trendi	13
Razlika med transakcijsko prodajo in prodajo v poslovnem modelu, ki temelji na porabi	14
Prodaja v ekonomiji porabe.....	14
Tipi strank in pripadajoče obnašanje skrbnikov.....	15
Tipi prodajnih situacij po Philip Squire	15
Tipi oseb pri strankah	15
Vloge pri stranki.....	16
Tipi osebnosti po Myers-Briggs	16
Komunikacija z različnimi tipi osebnosti po Pierre Cassie.....	16
Kompleksnost nakupnega okolja	17
Prodajni pristopi za grajenje dobrega odnosa s stranko	18
Stanje stranke po nakupu in prodajne stopnje	18
Kako razumeti delovanje kupcev	18
Socialna inteligenca po Golemanu	18
Omejitve človeškega razmišljanja po Kahnemanu	19

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405



Načini vplivanja po Cialdiniju	21
Kategorije razmišljanja po DeBonu - klobuki.....	21
Napačno ocenjevanje neznancev po Gladwell-u.....	21
Deset razlogov, da stvari ocenjujemo slabše kot v resnici so - po Rosling-ih	22
Omejitve človeškega razmišljanja.....	22
Relativnost:.....	23
Zmote pri ponudbi in povpraševanju – vtisnjenje in vpliv prvotnih sider	23
Brezplačnost	23
Cena družbenih norm	23
Vpliv vzburjenosti	24
Problem odlašanja in samoobvladovanja	24
Visoka cena lastništva	24
Puščanje odprtih možnosti	24
Učinek pričakovanj	24
Moč cene	25
Nepoštenost	25
Okoliščine.....	25
Kako postati boljši prodajalec	26
Razvijanje prožne miselnosti.....	26
Razviti sposobnost ponovnega razmisleka po Adamu Grantu.....	26
Kako se učiti po Benedict Carey	26
Govoriti dobro zgodbo	28
Osnove za sprejemanje odločitev	28
Zaznavanje manipulacije.....	29
Pristranskosti po Andrew D. Banasiewicz	30
Kontroliranje ega.....	34
Predanost	34
Interes	34
Vadba	34
Smisel	34
Upanje	35
Sprejemanje povratnih informacij	35
Kreiranje pozitivnih navad	35
Pozitivni in negativni miselni okvir/vrednote po Gardnerju	35
Tri pomembne lastnosti prodajalcev	36
Učinek vrhuncev in konca.....	36
Halo effect	36

Principus d.o.o.
Oldenjska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405



Mali podatki (Martin Lindstrom)	36
Priprava prezentacije	37
Boljše prezentacije	37
Pet lastnosti dobri prodajalcev – 5C	40
Razumeti/poznati stranko	40
Reševanje strankinih problemov	40
Reševanje strankinih problemov McKinsey	41
Vodenje	41
Lastnosti dobrih ekip in menedžerjev po Googlu	41
W.E.I.R.D. model vodenja	42
Model upravljanja in reševanja problemov, ki ga uporablja Ray Dalio	42
Sposobnosti modernega voditelja	42
Vloga direktorja prodaje	43
Korporacijska pravila igre	45
Design thinking	45
GROW model coachinga	45
Principi agilnega delovanja – po manifestu	46
Digitalno okolje	46
CDP – Customer data platform	46
Podatki	47
Premik v digitalno zrelo organizacijo	47
Spremembe odnosov s kupci v digitalni dobi	47
Orodja vodenja	47
Fokus in postavljanje ciljev	47
Cilji	48
SMART	48
FAST	48
Čustva	48
Umetnost poslušanja	48
Konflikti	49
Motivacija	49
Organizacijska okolja	50
Trije elementi, ki določajo kaj podjetje lahko ali ne more storiti	50
Kulture podjetij	51
Vrednote in principi agilnega delovanja	51
Vrednote – načela delovanja:	51
Principi delovanja:	51

Principus d.o.o.
Oldjurska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405



Ekonomija so-uporabe.....	52
Prodajna organizacija	52
Kategorizacija strank.....	52
Segmentacija	52
CRM in poslovni procesi.....	53
CRM generalno	53
CRM elementi	54
Programi nagrajevanja.....	55
Upravljanje prodajnih aktivnosti.....	56
Sestanki	57
Potencialni elementi prvega klica	57
Elementi uspešne prodajne organizacije	57
IDC okvir prodajne produktivnosti	58
Elementi prodajne strukture po KHD group	58
Glavna vprašanja, ko se lotiš gradnje prodajne organizacije	58
Matrika prodajnih aktivnosti – oddelki, tipi prodajne aktivnosti	59
Tipi skrbnikov strank	59
Tipi pridobivanja lead-ov po Aaron Ross	60
Ocene priložnosti.....	60
Kvalifikacijska matrika priložnosti - BANT	60
Kvalifikacijska matrika priložnosti – stranka/nakupna stopnja	60
Upravljanje s priložnostmi	61
Zaključevanje poslov.....	61
Pogajanja	62
Prodajna podpora - operativna in vsebinska	63
Prodajna orodja	64
Prodajni priročnik (playbook)	65
Avtomatizacija marketinga.....	66
Avtomatizacija prodajnih aktivnosti	66

Principus d.o.o.
Oldenška cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405



Prodajno okolje

Stranka

Terminologija

Včasih nam že terminologija, ki jo podjetje uporablja, pove veliko o tem, kako vidijo svoje stranke.

Potencialna poimenovanja so:

- Uporabnik
- Kupec
- Stranka
- Poslovni partner

Če je nekdo le uporabnik je vprašanje v kaj se lahko razvije. Če ga imamo za kupca, potem je naš odnos verjetno plitek in kratkoročen. Šele ko prestopi v zadnji dve kategoriji lahko govorimo o gradnji pravega odnosa.

Strankina nakupna pot

Prepoznavna		Zahteva				Odgovor		
Skrita potreba	Zavedanje potrebe	Iskanje opcij za zadovoljitev potrebe	Odločitev o potrebi	Naročilo	Plačilo	Pridobitev blaga ali storitve	Doživljanje blaga ali storitve	Po-prodajna izkušnja
Zakaj		Kako				Kaj		

Tipi strankinih poti, kot jih definirata Fred Geyer in Joerg Niessing:

- End-to-end: opisujejo celotno nakupno pot.
- Prodajna pot določenega pod-področja: opisuje le del prodajne poti.
- Prodajna pot stičnih točk: opisuje stične točke stranke s podjetjem.
- Opis prihodnjega stanja: opisuje kaj bi lahko bilo.
- Opis podpornih elementov prodajne poti: opisuje vse aktivnosti, infrastrukturo, podatkov in platforme, ki so potrebne za zadovoljivo strankino izkušnjo.
- Prodajna pot vezana na segmente: ki opisuje prodajno pot glede na različne segmente strank.

Strankina nakupna pot v SaaS okolju po Kooij in Pizzaro:

- Zavedanje
- Izobraževanje – stranka se želi izobraziti o potencialnih rešitvah
- Izbira
- Zaveza

Principus d.o.o.
Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

- Onboarding
- Uporaba ali razširitev storitev – obstaja dva modela: aplikativne storitve in platformске storitve



Strankina pričakovanja in prodajalčeva vloga po HR Chally Group

Strankino pričakovanje	Prodajalčeva vloga	
Osebna odgovornost za naše rezultate (59%)	Poslovni agent	Principus d.o.o.
Razumevanje našega poslovanja	CEO	Oldhamška cesta 1
Moraš biti na naši strani	Odvetnik	4000 Kranj
Moraš nam zagotoviti rešitve	Svetovalec	T: +386 70 887 405
Vedno moraš biti dosegljiv	Popotnik	
Moraš reševati naše težave	Reševalec težav	
Moraš biti inovativen pri iskanju rešitev za naše potrebe	Inovator	

Strankina izkušnja

Strankina izkušnja temelji na treh elementih:

- Izpolnjevanje potrebe
- Kako lahko je izvesti nakup
- Kako dobro se stranka ob tem počuti

Šest področjih, ki jih mora podjetje izpopolniti, če želi ponuditi vrhunsko izkušnjo stranke:

- Strategija
- Razumevanje stranke
- Dizajn
- Upravljanje
- Merjenje
- Kultura

Kontekst prodaje

Sarah Lichtenstein in Paul Slovic sta pokazala, da so posamične izbire odvisne od konteksta, v katerem se sprejemajo odločitve. Dokazala sta to na primeru, ko sta dala ljudem možnost, da se odločali o izbiri med bolj tvegano stavo z večjim potencialnim dobitkom in bolj sigurno stavo z manjšim potencialnim dobitkom. Ko so se odločali o stavi, so ponavadi izbrali manj tvegano, kar je v skladu z pristranskostjo, da nas izgube bolijo bolj kot dobitki veselijo. Toda, ko so jih vprašali koliko bi računali, da tujcu odstopijo možnost obeh stav, so višje ocenili vrednost bolj tvegane stave. Temu pravimo sprememba preferenc.

Pomembnost razumevanja konteksta pri ocenjevanju potencialnih izbir je osnovni element prodajnega postopka. Zato slepa uporaba prodajnih tehnik, ne glede na kontekst, lahko predstavlja glavno oviro za doseganje uspeha v prodaji.

Prodajni pristopi

Zaupanja vreden svetovalec

Zaupanje – kredibilnost (besede) + zanesljivost (aktivnost) + intimnost (emocije) / sebičnost (motivi)

Lastnosti zaupanja so:

- Raste
- Je tako racionalna kot emotivna komponenta
- Je dvosmeren odnos
- Vključuje tveganje – osebno
- Je drugačno na strani stranke kot na strani svetovalca
- Je osebno

Pet korakov v doseganju statusa zaupnega svetovalca:

- Aktivacija – ko pozornost postane bolj usmerjena.
- Poslušanje – poslušati in potrditi.
- Okvirjanje – jasna definicija trenutnega stanja in identifikacija potencialnih izzivov.
- Vizija – kreiranje potencialnih ciljev stranke (skupaj s stranko) in opredelitev načina njihovega doseganja na način, da so realno izvedljivi.
- Zaveza – jasno definirani koraki izvedbe, časovnica in način.

Pristop k prodajnem ciklu naj temelji na:

- Predstavitev opcij
- Izobraževanje glede opcij
- Priporočila glede opcij
- Dovoliti stranki, da sama izbere

Kaj narediti, ko je zaupanje porušeno:

- Prepoznavaj in sprejmi situacijo
- Upoštevaj in nagovori čustva, ki nastanejo
- Prosi za podporo, prosi za pomoč ali delegiraj nekomu, ki zmore
- Sprejmi odgovornost za svoj del
- Sprejmi in ceni oprostitev, če jo dobiš
- Nauči se in pojdi naprej

Skrbnik – specialist za določeno področje

- Ni le prinašalec informacij, temveč ima znanje iz področja, ki pomeni dodano vrednost za stranko.

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405

- Ponavadi deluje na nišnih področjih.
- Glavne kompetence so na poznavanju teme, prepoznavanju strankinih specifičnih izzivov in potencial povezovanja izzivov stranke z rešitvami podjetja.



Skrbnik v dobi digitalne preobrazbe

Tehnologije, ki vplivajo na spremenjeno vlogo prodaje:

- Predikativna analitika
- Vsebinski marketing
- Socialna angažiranost
- Avtomatizacija marketinga
- Aktivno upravljanje s priložnostmi v CRM-ju

Stranka je tista, ki vodi prodajno akcijo. Vse se začne že pred prvim stikom s podjetjem. Podjetje skrbi že za samo grajenje izkušnje zavedanja. Nato sledi potencialna izbira, prvi nakup, izvedba storitve, naslednji nakup in cikel se konstantno ponavlja.

Faze so:

- Možnost izbire
- Evaluacija
- Nakup
- Uporaba

Principus d.o.o.
 Oldhamska cesta 1
 4000 Kranj
 T: +386 70 887 405

Sales 3.0 model podjetja CPI

- Oddelki
 - Marketing – generira priložnosti, upravlja uporabniško izkušnjo.
 - Prodaja – skrbi za izvedbo prodajnih transakcij, uporablja vse potencialne kanale komunikacije.
 - Servisna služba za podporo strankam – je glavno središče odnosov s stranko, deluje na principu proaktivne podpore, ima potencial za kreiranje dodatne prodaje nadgradnje ali kombinacije produktov.
- Digitalna in socialna relevantnost
 - Primerna vsebina in dostopnost preko vseh prodajnih kanalov in na vseh tehnologijah (napravah). Hitri odzivi in vloga zaupanja vrednega svetovalca.
- Inovacije
 - Razvoj sodeluje s strankami. Temelji na pametnih partnerstvih.
- Tehnologija
 - Je tista, ki omogoča nov model. Avtomatizacija marketinga, poslovna inteligenca omogočata boljše sodelovanje s strankami in večjo angažiranost. Pametna orodja za sodelovanje, vedno bolj zamenjujejo mail komunikacijo in sestanke.
- Vodenje in kontrola
 - Vodenje je usmerjeno na cilje. Mora biti optimistično in omogočati vključenost zaposlenih ter njihov lastni razvoj.

LAER XaaS model – Thomas Lah in J.B. Wood



- Land (pridobitev stranke) - velikokrat je v XaaS svetu prva transakcija majhna in neprofitabilna, zato je pomembno, da se prodajna aktivnosti nadaljuje v naslednje faze.
- Adoption (uporaba) – je eden ključnih elementov v XaaS svetu, kajti XaaS svet je prodaja storitev, kjer si plačan po uporabi in kvalitetna uporaba je ključna za dolgoročno uspešnost. Zato je pomembno, da podjetja ki se tega lotijo jasno definirajo metrike in načine kako spremljajo uporabo storitev.
- Expansion (razširitev) – večinoma podjetja XaaS ponudbe kreirajo na način, da vstopna ponudba ni profitabilna, profitabilnost se gradi z dodatno porabo ali dodatnimi elementi porabe.
- Renewall (obnovitev) – strošek obnove je močno nižji od stroška pridobitve nove stranke, zato je ključno, da je uporabniška izkušnja takšna, da do obnovitev prihaja čim bolj avtomatično. Večinoma so v te aktivnosti vključene druge ekipe kot v aktivnosti akvizicije stranke.

Principus d.o.o.
Oldhamska cesta 1
1000 Kranj
T: +386 70 887 405

Challenger sale po Matthew Dixon in Brent Adamson

Pet profilov:

- Delavec
 - Vedno pripravljen na dodatno delo
 - Samo-motiviran
 - Ga zanimajo povratne informacije in napredek
- Proaktivni reševalec težav
 - Je zanesljiv pri sodelovanju tako z notranjimi kot zunanji deležniki
 - Skrbi, da so vse težave odpravljene
 - Orientiran na detalje
- Gradnik odnosov
 - Gradi močne odnose tudi v strankini organizaciji
 - Pomaga drugim in jim namenja veliko časa
 - Se z vsemi razume
- Samotni volk
 - Ne posluša nikogar razen sebe
 - Zaverovan vase
 - Težko ga je kontrolirati
- Izzivalec
 - Ima vedno drug pogled na svet
 - Razume poslovanje stranke
 - Rad debatira
 - Izziva stranke

Šest korakov, ki omogočajo napredek v prodajnem postopku:

- Ogrevanje: kreiranje kredibilnosti skozi empatijo.
- Pre-okvirjanje: postaviti novi okvir neznane težave, potrebe ali predvidevanja.
- Racionalno utapljanje: postopno povečevanje težave in njeno približevanje strankini situaciji.
- Čustveni učinek: humaniziranje težave.
- Predstavitev vrednosti – nov način: nov način reševanja težave, seveda na način, da je povezan s tvojo ponudbo.
- Predstavitev tvoje rešitve in načrta implementacije: končna rešitev in načrt implementacije.



Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Tipi prodajalcev glede na DISC oceno

DISC ocena prevladujočega karakterja prodajalcev:

- D – Dominant (dominanten)
- I – Influence (vpliven)
- S – Steadiness (miren)
- C – Compliant (skladen)

Tip prodajalcev:

- Tehnik – ta tip je prebral vse knjige in bil na vseh izobraževanjih. Ima visok C, visok S in relativno visok D.
- Prodajalec po naravi – se lahko povezuje in vpliva na druge. Visok D in I.
- Zvezda – inteligentni, usmerjeni v cilje, procesno naravnani. Se lahko povezujejo in vplivajo na druge. Visok I.
- Gospod zanesljivi – pravi profesionalci. Imajo pravo mešanico mehkih veščin in uporabe prodajnih procesov. I in S.
- Profesor – podobno kot tehniku, vendar niso močni v prodaji. Imajo potencial postati zanesljivi ob primernem vodenju.
- Strokovnjak – izjemno inteligentni in se tega zavedajo. Če imamo na drugi strani stranko, ki jim ta stil odgovarja so lahko zelo učinkoviti. Če temu ni tako, so lahko veliko tveganje.

ORDER Metodologija – Khalasa, Ilig

- Opportunity (priložnost) – ali obstaja potreba, bolečina, ki jo stranka želi rešiti?
- Resources (viri) – ali stranka lahko izvede projekt?
- Decision (odločitev) – kako bo stranka sprejela odločitev, kdo jo bo sprejel?
- Exact solution/Enable decisions (rešitev ali kaj je potrebno, da se odločitev sprejme) – ali bo stranka to naredila z nami?
- Results (rezultati) – ali bo stranka še delala z nami?

Boljši kot smo v ORD fazi, bolj uspešni bomo v ER fazi.

Ključni element dobre prodaje so dobra vprašanja. Ta morajo imeti inteligentno, emocionalno in izvedbeno komponento.

MEDDIC/MEDDPIC

- Metrics (metrike) – izmerimo potencialne pridobitve implementacije naše rešitve nasproti konkurenci
- Economic buyer (ekonomski kupec) – identificiraj in spoznaj osebo, ki ima finalno besedo pri nakupu
- Decision process (proces odločanja) – spoznaj in vplivaj na proces izbire pri stranki
- Decision criteria (odločitveni kriterij) – spoznaj in vplivaj na kriterij odločanja pri stranki
- Identify pain (identificiraj bolečino pri stranki)

- Champion (šampion) – identificiraj, razvij in testiraj svoje šampione pri stranki

Dodatna elementa P (Paper Process) in C (Competition).

Tehnika vprašanj T-H-E-D

T – tell me about (povej mi o...)

H – how do you (kako to počnete...)

E – explain to me (razložite mi...)

D – describe to me (opišite mi...)

Moderni skrbnik stranke

Glavni elementi, ki jih mora skrbnik stranke upoštevati, če želi ostati relevanten v novem okolju so:

- Uporaba novih tehnologij:
 - avtomatsko pridobivanje novih priložnosti preko uporabe novih orodij,
 - boljša klasifikacija novih priložnosti z uporabo prediktivne analitike in ponekod celo umetne inteligence,
 - avtomatiziranje prodajnih aktivnosti z integracijo procesnih tokov s tehnologijo,
 - kreiranje vpogledov z uporabo tehnologij za pregled javno dostopnih podatkov,
 - ponujanje identične uporabniške izkušnje, ne glede na kanal dostopa stranke do podjetja,
 - poenoten pogled na stranko in spremljanje njene uporabniške izkušnje na enem mestu,
 - uporaba tehnologije za interno poenotenje aktivnosti do stranke na enem mestu (vsi oddelki, celotna zgodovina, jasni procesni koraki in odgovornost),
 - spremljanje odzivov stranke po vseh kanalih in merjenje zadovoljstva.
- Fokusiran pristop do priložnosti:
 - nadgradnja intuicije s predlogi in ocenami, ki jih nudi moderna tehnologija, na podlagi zgodovinskih podatkov in benchmarkov,
 - uporaba boljšega bazena javnih podatkov,
 - boljša identifikacija modela »idealne stranke«,
 - potencialno večji doseg in tako boljše možnosti izbire pravih strank, ker moderne tehnologije zmanjšujejo razdalje.
- Večji vložek v kreiranje in predstavitev vrednosti, ki jo sodelovanje stranke s podjetjem, nudi stranki:
 - razumevanje širših konceptov kot zgolj lastnosti produktov, ki jih podjetje nudi,



Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405

- večje razumevanje strankinih poslovnih modelov in identifikacijo potencialnih elementov, kjer ima stranka izzive,
 - kreiranje skupnih razvojnih iniciativ stranke in podjetja, ki bi temeljile na ponudbi podjetja,
 - prinašanje bolj relevantnih podatkov in individualno prilagojen pristop do strankinih kontaktov, kar je omogočeno z boljšimi informacijami v dobi razvoja socialnih omrežij in količine digitalnih informacij,
 - umeščanje parcialnih rešitev v širšo sliko strankinega boja za konkurenčnost in njen razvoj.
- Sposobnost kreiranja kredibilnih partnerstev:
 - poznavanje lastnega podjetja, poslovnega okolja in strankinih preferenc, nudi idealno pozicijo za aktivno iskanje in kreiranje partnerstev, ki prinašajo največje prednosti stranki,
 - iskanje partnerjev, ki se dopolnjujejo, razširi dostop do strank in znotraj stranke,
 - dobre prodajne lastnosti kot so odprta komunikacija, sposobnost koordinacije, iskanje win-win rešitev, razumevanje strankinih potreb in sposobnost kreiranja kompleksnih rešitev, kreirajo prednost v prodajnem procesu.

Prodajne metodologije

- SPIN prodaja – situacija, težava (problem), implikacija in zadovoljitev potrebe stranke (need).
- Prodaja ciljnim strankam – ponavadi pri večjih kompleksnih strankah.
- Prodaja izzivalcev – temelji na razdelitvi prodajalcev na: kreatorja odnosov, pridnega delavca, samotnega volka, proaktivnega reševalca problemov in izzivalca. Ta je sposoben voditi proces kompleksne prodaje in se stranki tudi postaviti po robu, primeren za kompleksne situacije.
- NEAT prodaja – potreba (need), ekonomski učinek, dostop do avtoritete (access) in časovnica (timeline).
- SNAP prodaja – fokus na najbolj pomembnem izzivu stranke, teži k hitremu in lahкому dogovoru.
- »The Sandler« prodajni sistemi – skupno sodelovanje kupca in stranke, prodajni nastop prilagojen problemu stranke. Ponuja tudi močno komponento coachinga v prodajnem postopku.
- Prodaja rešitev – prodaja rešitev in ne produkta.
- Prodaja znotraj okvirja kreiranja vrednosti – fokus na vrednosti in ne ceni.
- Konceptualna prodaja – prodaja koncepta rešitve.
- MEDDIC – metrike, ekonomski kupci, kriterij odločitve (decision), proces odločitve (decision), identifikacija bolečine, zmagovalec (champion).
- Miller Heiman Strateška prodaja – metodologija, ki je fokusirana na kompleksna okolja in obvladovanje pomembnih točk v prodajnem procesu – odločevalce in aktivnosti, obenem pa ima izdelan model procesa – takoimenovani »Blue sheet«, ki omogoča boljšo kolaboracijo vseh udeleženi v prodajnem procesu in lažjo sledenje potrebnim korakom.

Prodajni trendi

Trendi, ki spreminjajo prodajno okolje:

- Dinamika trga in spreminjanje potrošniškega povpraševanja
 - Razvoj razgledanih kupcev – kupci želijo sami pridobiti informacije o rešitvah.
 - Vertikalizacija prodajnega osebja – kupci ne želijo generalistov, temveč prodajalce, ki so relevantni za specifikke njihove industrije.
 - Sprememba iz FAB (features, advantages, benefits – prodajanje funkcij) prodaje v »prodajo rešitev« do nadgradnje v »prodajo potencialov« - prodaja potencialov gre korak naprej in ne odgovarja le na potrebe kupcev, temveč ponuja rešitve na obstoječe strankine potrebe, temveč identificira in ponuja rešitev na potrebe, ki jih stranka niti ne zazna še ali pa se bodo šele razvile.
 - Zamegljena meja med prodajo in marketingom - včasih je bila ta meja med marketingom, ki je generiral potencialne priložnosti in prodaja, ki jih je negovala, jasna. Danes ob aktivnem kupcu je pomembno, da sta marketing in prodaja usklajena, saj je konsistenca vsebine in sporočil, ki jih dobiva stranka, predpogoj za gradnjo zaupanja med stranko in podjetjem.
 - Uporaba hibridnih kanalov prodajne komunikacije – online in offline morata biti usklajena in primerno uporabljena.
- Napredek tehnologije
 - Razpoložljivost na zahtevo – virtualna komunikacija ne le zmanjšuje stroške, ampak omogoča kupcu, da uporablja njemu primerno pot. Toda obenem omogoča tudi stalno razpoložljivost, ki jo je potrebno pametno upravljati.
 - Vseprisotni socialni mediji – prinašajo dodatno možnost pridobivanja vpogleda v strankino delovanje za prodajo, toda obenem zahteva dodatne vložke prodaje v razumevanje delovanja in primerno uporabo.
 - Iskanje potencialov z analitičnimi pristopom – količina podatkov o strankah raste, toda način, kako iz njih kreirati primerne vpoglede in aktivnosti, ki temeljijo na njih je zapleteno. Podjetja morajo kreirati uspešne prakse, ki bodo to znale izkoristiti, kar jim bo omogočilo učinkovito prodajno aktivnost.
- Prestrukturiranje delovne sile
 - Večgeneracijske prodajne ekipe in ekipe pri strankah – generacijske specifikke kot so delovne navade, atributi obnašanja, naklonjenost tehnologiji, kanali za pridobivanje vsebin in proces odločanja so zelo različni. Podjetja se morajo prilagoditi tem razlikam tako interno, kot na strankini strani.
 - Globalizacija ekip in baze strank – globalnost nosi s seboj dodatno kompleksnost. Prodaja mora razumeti lokalne specifikke in balansirati med globalnim in lokalnim ter med sedežem podjetja in različnimi geografijami.
- Razvoj prodajnega talenta
 - Uporaba analitike za boljše razumevanje prodajnih aktivnosti in ekip – uporaba digitalnih orodij za opolnomočenje prodajnih ekip in za boljšo vpeljavo novincev. Z digitalnim pristopom se vse lahko spremlja in analizira in tako nenehno prilagaja in izboljšuje pristope.
 - Vzpostavitev okolja integriranega učenja kot nujnega elementa – učenje je aktivnosti, ki mora potekati povsod in vedno. Digitalno okolje ponuja izjemne priložnosti na tej točki.



principus

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

tel: +386 70 887 405

Razlika med transakcijsko prodajo in prodajo v poslovnem modelu, ki temelji na porabi

Velik podjetij se odloča za spremembo iz transakcijskega modela v model porabe.

Transakcijski pristopi, kjer je bilo večino tveganja za delovanje na strani stranke, ko je bila enkrat transakcija narejena, je imel drugačno motivacijo in pristop k grajenju zaupanja, saj je bila večina dela narejena pred dogovorom in je zato moral prodajalec veliko vložiti v izgradnjo zaupanja v pred-prodajni fazi. Obenem pa je imel zelo malo možnosti za nadgradnjo odnosa v po-prodajni fazi.

V modelu prodaje, kjer se prodaja storitev uporabe, pa je tveganje na strani prodajnega podjetja, saj mora vzdrževati in nadgrajevati uporabnost svojih produktov in storitev. V pred-prodajni fazi je sicer prišlo do kreiranja zanimanja in vizije uporabe, toda ob manjšem tveganju, se stranke lažje odločajo za sklenitev dogovora, toda delo se takrat šele začne in podjetja ter prodajalci, kot glavni predstavniki stikov s strankami, si morajo zaupanje šele pridobiti in ga potem uporabiti za nadgradnjo svojih odnosov s stranko in ponujanjem vedno večje uporabnosti svojih rešitev in širitve poslovanja s to stranko.

Drugačen pristop zahteva večjo transparentnost, boljše poznavanje strankinega okolja in potreb in večjo dinamiko delovanja skozi daljše časovno obdobje. Zato zahteva od prodajalcev več kompetenc vezanih na integracijske sposobnosti, kreiranja dolgoročnih vizij, boljšega povezovanja strankinih poslovnih izzivov in kvalitet rešitev, ki jih ponuja njegovo podjetje. Cilji se spremenijo iz zaključevanja transakcij v kreiranje relevantnosti rešitev podjetja za obstoječe izzive stranke in odkrivanje novih potencialnih priložnosti za rast poslovanja stranke.

Včasih je veljala maksima, da lahko dober prodajalec proda karkoli, komurkoli. V transakcijski ekonomiji verjetno res. V ekonomiji porabe, teoretično tudi, toda praktično bo izplen te prodaje zelo nizek in cena, ki jo bo plačal odnos s stranko, previsoka, če rešitve ne bodo relevantne in delujoče.

Toda, če uspemo dobro opraviti svoje prodajne naloge v spremenjenih poslovnih modelih, imamo zaradi konstantnega stika s stranko, priložnost izgraditi močnejše odnose, kreirati večje zaupanje in vzpostaviti razmerje, ki bo resnično temeljilo na dodani vrednosti za stranko.

Prodaja v ekonomiji porabe

V preteklosti so podjetja kupovala rešitve, ki so imele veliko večje zmogljivosti, kot so jih podjetja rabila. Lastništvo kot element poslovanja se danes umika ideji, da uporabljamo le tisto, kar potrebujemo, toda imamo možnost, da to razširimo, če bo potrebno. Ta sprememba zahteva spremembo v razvoju produktov, zmanjševanje tako imenovanega »consumption gap-a«, kjer stranke kupujejo produkte, ki imajo funkcije, ki jih še dolgo ne bodo rabile in tudi spremembo prodajnega pristopa in prodajnih ekip, ki morajo biti sposobne prodati platformo, sposobne predstaviti nove poslovne modele, ki temeljijo na porabi in sposobne predstaviti teh modelov tudi oddelkom izven tradicionalnih IT-oddelkov.

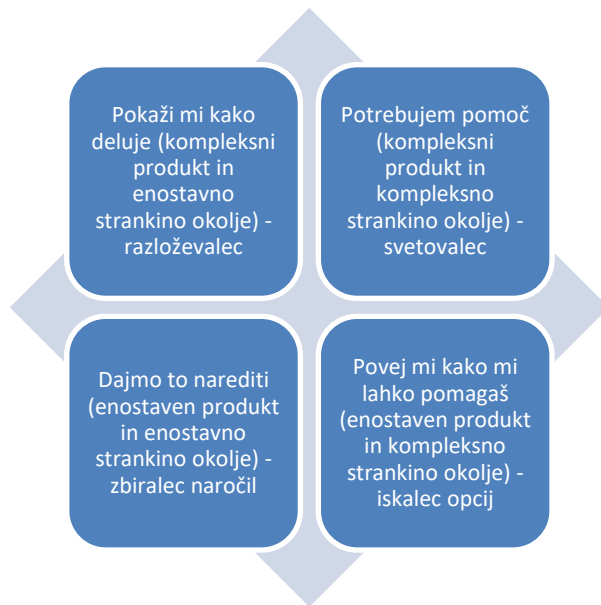
Glavna vloga prodajalcev ni več zaključek transakcije, temveč identifikacija področij, kjer bo ta pristop prinesel vrednost stranki, predstavitev dobrih praks na teh področjih, identifikacija pravega načina uvajanja teh praks v poslovno okolje stranke. Pravo delo se začne šele po podpisu pogodbe, ko mora skrbnik stranke, skrbno pridobivati povratne informacije od stranke, identificirati potenciale za

dodatno uporabo (tako količinsko, kot nove funkcije), povezati prednost uporabe funkcionalnosti s poslovnimi prednostmi, ki jih stranka lahko na ta način kreira.

Tveganje je bolj enakomerno razdeljeno med stranko in podjetjem, ki je lastnik platforme, saj model rasti gradita skupaj in se le-ta ne konča, ko je bila transakcija zaključena.



Tipi strank in pripadajoče obnašanje skrbnikov



Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Tipi prodajnih situacij po Philip Squire

Trije tipi prodajnih pogovorov, ki vodijo k prodaji:

- Zadovoljevanje potrebe: stranka je identificirala potrebo in izbere tvojo rešitev.
- Oblikovanje potrebe: stranka je identificirala potrebo, toda ni sigurna katera rešitev pokriva to potrebo. Izberejo te kot dobavitelja.
- Kreiranje potrebe: stranka ne ve, da ima potrebo. Išče partnerja, ki je sposoben proaktivnosti in lahko odkrije potrebo in predlaga rešitev.

Tipi oseb pri strankah

- Vizionar (tisti h kateremu greš) - tisti, ki stalno išče nove ideje, ki ji želi uresničiti, ki želi spremembe in jih je sposoben tudi izvesti.
- Skeptik – ki prav tako išče nove ideje, vendar jih rad predela in raztrga.
- Prijatelj – rad se pogovarja in deli informacije.
- Učitelj – mislec, kreator idej, dober motivator, slab v eksekuciji.
- Vodič – rad te poučuje in kaže, kaj vse ve.
- Plezalec – motivira ga individualni napredek.
- Tisti, ki blokira – ima rad status quo.

Ko izbiraš kdo je prava oseba pri stranki moraš definirati kdo je najboljši v uvajanju sprememb in gradnji širokega konsenza.

Zgornje kategorije lahko razdelimo v dve veliki skupini: mobilizatorje in govorce. V prvi skupini so vizionar, skeptik in učitelj, ostali pa so bolj govorci. Vizionar je tisti, ki ima največjo možnost, da sproži kolektivno akcijo, bloker pa najmanjšo.

Vloge pri stranki

Vloge pri stranki:

- Iniciator – odpira vrata pri stranki
- Varuh vrat – kontrolira tok informacij in dostopov
- Šampion – je pripravljen podpreti naše aktivnosti in ima dostop do odločevalcev
- Vplivnež – nima moči nakupne odločitve, vendar vpliva na njo (znotraj ali izven organizacije)
- Odločevalec – sprejme odločitev o nakupu
- Potrjevalec – odobri odločitev o nakupu

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405

Tipi osebnosti po Myers-Briggs

Tipe osebnosti se meri z Myers-Briggs testi, ki ocenijo preferenco posameznika za eno od lastnosti v dvojicah. Kategorizacija temelji na oceni komponent štirih razmerij, ki naj bi opisovali štiri elemente človeške osebnosti. Te dvojice so: usmerjenost vase (I) ali usmerjenost v okolico (E), zaznavanje (S) ali intuicija (N), razmišljanje (T) ali občutenje (S) ter ocenjevanje (J) ali občutek (P). Tipi osebnosti se definirajo po prevladovanju ene komponente v paru in so opisani kot kombinacija 4 črk (tistih v oklepaju). Delijo se v štiri glavne skupine, ki imajo v sebi štiri tipe:

- Analitiki
 - Arhitekt (INTJ)
 - Logik (INTP)
 - Poveljnik (ENTJ)
 - Razpravljalca (ENTP)
- Diplomati
 - Odvetnik (INFJ)
 - Posredovalec (INFP)
 - Protagonist (ENFJ)
 - Aktivist (ENFP)
- Čuteči
 - Logistik (ISTJ)
 - Branilec (ISFJ)
 - Direktor (ESTJ)
 - Konzul (ESFJ)
- Raziskovalci
 - Virtuoz (ISTP)
 - Pustolovec (ISFP)
 - Podjetnik (ESTP)
 - Zabavljač (ESFP)

Komunikacija z različnimi tipi osebnosti po Pierre Cassie

Komunikacija z osebami, ki so usmerjene v akcijo:

- Fokus na rezultate (prvo predstavi ugotovitev).
- Predstavi le najboljšo možnost in ne celoten nabor rešitev.



principus

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405

- Bodi kratek.
- Poudari v čem se tvoja rešitev razlikuje od ostalih.
- Uporabi vizualne pripomočke.

Komunikacija z osebami, ki so usmerjene v procese:

- Bodi natančen (dejstva).
- Organiziraj prezentacija na logičen način (ozadje, predstavi situacijo, izid).
- Razdelaj predloge.
- Vključi opcije s vsemi pro in kontra.
- Ne pritiskaj in ne poskušaj prehitovati dogodke.
- Logično uredi svoj predlog (1,2,3,...).

Komunikacija z osebami, ki so usmerjene v ljudi:

- Uporabi klepetanje.
- Poveži svoje predloge z vplivom na ljudi.
- Pokaži kako so se ideje obnesle v preteklosti.
- Pokaži, da imaš podporo znanih/pravih ljudi.
- Uporabi neformalni stil pisanja.

Komunikacija z osebami, ki so usmerjene v ideje/kreativnost:

- Dovolj dovolj časa za pogovor.
- Ne postani nestrpen, ko zaidejo iz teme.
- Poudarjaj specifičnost ideje.
- Pokaži prihodno vrednost ideje ali predloga.
- Predstavi generalno idejo/stališče in se potem premakni na detalje.

Kompleksnost nakupnega okolja

Celoten prodajni cikel, lahko v grobem razdelimo na tri glavne etape.

- Strankin status quo
- Kreiranje skupne vizije
- Nakupna odločitev

Največji razlog za podaljševanje prodajnih ciklov je obdobje med drugo in tretjo etapo. Kreiranje skupne vizije je v večini primerov aktivnost, ki jo prodajalec opravi z eno osebo. Ko zgradimo skupno vizijo le z enim deležnikom, se pojavi trenutek, ko ta reče: »To je to, to potrebujemo. Sedaj moram to uskladiti še z ostalimi deležniki nakupnega procesa v podjetju (finance, pravna, drugi oddelki, vodstvo).« Sedaj se mora zgoditi prehod iz dogovora s posameznikom v kolektivni konsenz o nakupu. Več kot je deležnikov daljši je prodajni cikel in manjša je možnost za končni nakup. Po nekaterih raziskavah verjetnost nakupa lahko pade iz 81% na 31 % če se število deležnikov poveča iz 1 na več kot 6. Nekateri to področje prodajnega cikla imenujejo tudi »pokopališče poslov«.

Iz tega naslova je pomembno, da vemo, koliko ljudi je vključeno v nakupno odločitev na strani stranke. Ena možna strategija je »identificiraj vse in jih pridobi na svojo stran«. Ta zahteva prilagoditev prodajnega pristopa na način, da nagovorimo za vsakega deležnika tisto, kar je pomembno zanj. CFO – stroški, CSO – konkurenčnost, CIO – integracija... Tveganje, ki je prisotno pri tem pristopu je, da so mentalni modeli različnih deležnikov tako drugačni, da je zelo majhen del tisti, ki se pri vseh prekriva. In če je temu tako, potem pristop, ko ima vsak svoj argument za pozitivno odločitev, lahko vodi k temu, da se ti argumenti ne prekrivajo in je tako težko priti do povezave med deležniki, ki morajo sprejeti skupno odločitev. Nadgradnja tega pristopa je, da najdeš povezovalni element in ga izpostaviš vsem.



Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Prodajni pristopi za grajenje dobrega odnosa s stranko

- Intenzivno poslušanje vsega, kar stranka reče
- Empatija, razumevanje strankine situacije
- Upoštevanje strankinih čustev
- Grajenje skupne agende s stranko
- Imeti mnenje
- Sprejemanje osebnih tveganj v procesu
- Odprta vprašanja o temi pogovora
- Postavljanje dobrih vprašanj
- Ponujanje dobrih idej
- Visok nivo komunikacije – hitrost odgovorov in relevantnost
- Sproščen pristop

Tri-A pristop:

- Avtentičnost
- Odgovornost (Accountability)
- Agilnost

Stanje stranke po nakupu in prodajne stopnje

Če je stranka že opravila nakup potem ima dva cikla, enega če je zadovoljna z nakupom in drugega, če z nakupom ni zadovoljna. Prvi je cikel zadovoljstva, drugi pa cikel priložnosti.

V ciklu zadovoljstva stranka ponavadi ne želi sprememb. V tem trenutku, fazi takoj po nakupu prodajalec lahko samo kreira prepoznavnost in vzdržuje odnos. V fazi vzdrževanja pa se stvari potem že lahko spremenijo in prodajalec lahko s previdnim kreiranjem superiorne vrednosti vzbudi zavist in potencialni nakup.

V ciklu priložnosti imamo 4 faze, v prvi moramo kreirati udobje za stranko, v drugi ji pokazati spoštovanje, v tretji jo prepričati, da bo njena težava odpravljena in ji dati zagotovilo, v četrti pa izvesti transakcijo.

Kako razumeti delovanje kupcev

Socialna inteligenca po Golemanu

Socialna inteligenca se deli na:

- Socialna zavest
 - Osnovna empatija – čutenje z drugimi, zaznavanju nebesednih čustvenih signalov.
 - Uglasitev: poslušanje s polnim dojetjem, uglasitev na osebo.
 - Pravilnost empatije – razumevanje misli, čustev in namer druge osebe.
 - Poznavanje delovanja družbe – vedenje, kako družbeni svet deluje.



- Socialna sposobnost
 - Sinhronost – gladka interakcija na nebesedni ravni.
 - Samopredstavitev – učinkovito predstavljanje samega sebe.
 - Vpliv – oblikovanje izida socialne interakcije.
 - Skrb – upoštevanje potreb drugih in ustrezno ravnanje.

Omejitve človeškega razmišljanja po Kahnemanu

Tri hevristike, ki se uporabljajo pri ocenjevanju verjetnosti in napovedovanju vrednosti.

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405

- Reprezentativnost – koliko je A podobno B. Takšen pristop k ocenjevanju verjetnosti pripelje do hudih napak, kajti na podobnost ali na reprezentativnost ne vplivajo dejavniki, ki bi morali vplivati na oceno verjetnosti.
 - Neobčutljivost za apriorno verjetnost izidov – eden od dejavnikov, ki nimajo nikakršnega vpliva na reprezentativnost, bi pa morali imeti velik vpliv na verjetnost, je apriorna verjetnost oziroma pogostost temeljne stopnje pri izidih.
 - Neobčutljivost za velikost vzorca – kadar hočejo ljudje oceniti verjetnost določenega rezultata v vzorcu, vzetem iz določene populacije, običajno uporabijo hevristiko reprezentativnosti. Ocenijo podobnost populacije z rezultatom iz vzorca, pri tem pa zanemarijo velikost vzorca in možnost napak.
 - Napačno razumevanje naključnosti – ljudje pričakujejo, da bo zaporedje dogodkov, ki ga ustvari naključen proces, reprezentiral temeljne značilnosti tega procesa, tudi če je zaporedje kratko.
 - Neobčutljivost za predvidljivost – če ljudje podajajo napovedi izključno na podlagi pozitivnosti, bodo njihove napovedi neobčutljive za zanesljivost dokazov in za pričakovano natančnost napovedi.
 - Iluzija veljavnosti – ljudje pogosto napovedujejo tako, da izberejo izid, ki je najbolj reprezentativen za določeni vnos. Zaupanje, ki ga imajo v svojo napoved, je v prvi vrsti odvisno od stopnje reprezentativnosti, pri tem pa se zelo malo, ali pa sploh ne, ozirajo na dejavnike, ki omejujejo točnost napovedovanja.
 - Napačno razumevanje regresije – v normalnem toku življenja človek naleti na številne primere regresije proti srednji vrednosti, kljub temu pa pri tem pojavu ljudje ne razvijejo pravilne intuicije, temveč verjamejo, da se bodo odkloni nadaljevali in da bodo tisti, ki so uspešni bolj uspešni od povprečja in tisti, ki niso bodo še bolj neuspešni, toda ponavadi ni tako, temveč se oboji približujejo povprečni stopnji. Regresijo proti srednji vrednosti je prvi zabeležil Galton pred več kot sto leti.
- Razpoložljivost – obstajajo okoliščine, v katerih ljudje ocenjujejo pogostost razreda ali verjetnost dogodka glede na lahkoto, s katero jim primeri ali pojavi pridejo na misel.
 - Pristranskost zaradi dostopnosti primerov – kadar velikost razreda ocenjujemo po razpoložljivosti njegovih primerov, se bo razred, katere primere zlahka lahko prikličemo v spomin, zdel številčnejši od razreda enake pogostosti, katerega primerov se težje spomnimo.
 - Pristranskosti zaradi učinkovitosti načina iskanja.
 - Pristranskosti zaradi predstavljenosti – včasih mora človek oceniti pogostnost razreda, katerega primeri niso shranjeni v spominu, vendar si jih, če upoštevamo določeno pravilo, lahko zamislimo.



principus

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405

- Iluzorna korelacija – Chapman in Chapman sta opisovala zanimivo pristranskost pri ocenjevanju pogostnosti sočasne pojava dveh dogodkov.
- Prilagajanje in sidranje – v številnih okoliščinah ljudje podajo ocene tako, da vzamejo neko začetno vrednost, ki jo potem prilagajajo, dokler ne dobijo končnega rezultata.
 - Nezadostno prilagajanje – to se lahko pojavlja tudi v primeru, ko oseba ne le dobi neko izhodiščno točko, temveč tudi ko poda svojo oceno na podlagi rezultata nekega nepopolnega izračuna.
 - Pristranskost pri ocenjevanju konjunktivnih in disjunktivnih dogodkov – študije o izbiri med tveganjem in ocenami verjetnosti kažejo, da smo ljudje nagnjeni k precenjevanju verjetnosti konjunktivnih dogodkov in podcenjevanju verjetnosti disjunktivnih dogodkov. Pristranskosti pri ocenjevanju sestavljenih dogodkov so še posebno pomembne v kontekstu načrtovanja.
 - Sidranje pri ocenjevanju subjektivnih razporeditev verjetnosti.

Izbire, vrednosti in okvirji

Psihofizika verjetnosti povzroča pripisovanje prevelikih uteži gotovim in malo verjetnim dogodkom glede na dogodke zmerne verjetnosti. Probleme pri odločanju lahko opišemo ali uokvirimo na več načinov, ki izzovejo različne preference, kar je nasprotno kriteriju nespremenljivosti racionalne izbire. Proces miselnega preračunavanja, s katerim ljudje organiziramo izide transakcij, pojasnjuje nekatere anomalije v vedenju potrošnikov.

- Tvegane odločitve – sprejmemo jih brez predhodnega znanja o njihovih posledicah. Prvi je psihofizični pristop k sprejemanju odločitev opredelil Daniel Bernoulli leta 1738. Trdil je, da ljudje ne ocenjujejo obetov glede na pričakovanje monetarnih izidov, temveč glede na pričakovanje subjektivne vrednosti teh izidov. Moderna teorija odločanja temelji na delu von Neumana in Morgensterna. Aksiomi, ki sta jih opredelila so bili: tranzitivnost, zamenjava in ostali tehnični pogoji. Večina analiz vključuje dva principa dominantnost in nespremenljivost. Predvsem nespremenljivost je težava, kajti velikokrat se izkaže da drugače vidimo opcije, ko jih predstavimo skupaj, kot ko jih predstavimo vsako posebej, čeprav bi jih morali videti isto.
- Uokvirjanje izidov - enake možnosti tveganih obetov lahko uokvirimo oziroma opišemo na različne načine. Učinki uokvirjanja bolj spominjajo na perceptivne iluzije kot na napake v izračunih. Spet se znajdemo pred izzivom nespremenljivosti, ki je normativno bistvena, intuitivno mikavna toda psihološko neuresničljiva.
- Psihofizika verjetnosti – pripisovanje prevelikih uteži majhnim verjetnostim poveča vrednost majhnih verjetnosti za dobitke in okrepi odvrčanje majhnih verjetnosti za velike izgube. Kot že prej povedano je spet na udaru nesprejemljivost, predvsem zaradi dveh dejavnikov, uokvirjanja verjetnosti in nelinearnosti uteži pri odločanju.
- Učinki formulacije – procesi, ki vodijo k uokvirjanju izidov in dogodkov. Ocenjevanje izidov je podvrženo vplivom formulacije zaradi nelinearnosti vrednostne funkcije in tendence ljudi, da ocenjujejo možnosti glede na referenčno točko, ki jo sugerira ali nakazuje opis problema.
- Transakcije in trgovanje – ko imamo več atributov, bi morali ustvariti mentalni račun, ki bi upošteval prednosti in pomanjkljivosti glede na več-atributno referenčno stanje. Velikokrat ljudje delajo mentalne račune na podlagi relativnih in ne absolutnih meril. Enako se trudijo za 5 eurov prihranka pri 50 dolarjih, kot za 15 pri 150. Ali obratno, popust 10 Euro jim pomeni več pri 20 Euro vrednosti, kot pri 100.



- Izgube in stroški – številni problemi odločanja pridejo v obliki izbire med ohranitvijo statusa quo in sprejetjem alternativnih možnosti, ki v nekaterih pogledih prinaša prednosti, v drugih pa slabosti. Status quo definira referenčno stopnjo za vse attribute. Prednosti alternativne možnosti bodo potem ocenjene kot dobitki, slabosti pa kot izgube. Thaler govori o učinku posedovanja. Na splošno odpor do izgube favorizira stabilnost pred spremembo. Če negativne izide prikažemo kot stroške in ne kot izgube, pripomoremo k bolj objektivnemu odločanju.
- Koncepta koristnosti in vrednosti običajno uporabljamo v dveh različnih smislih – vrednost doživljanja in vrednost odločitev. Hedonistično referenčno točko v veliki meri določa objektivnih status quo, nanjo pa vplivajo tudi pričakovanja in družbene primerjave.

Principus d.o.o.
Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Načini vplivanja po Cialdiniju

- Recipročnost – tisti, ki prvi ponudi uslugo kontrolira vsebino in kaj zahteva zanjo. Pravilo se pojavi tudi, ko se pozitivno odzovemo na drugo ali tretjo prošnjo, ker smo prejšnje zavrnilo.
- Zavezanost in doslednost
- Družbeni dokazi – ljudje so oponaševalci.
- Všečnost
 - Fizična privlačnost
 - Podobnost
 - Komplimenti
 - Stik in sodelovanje
- Usmerjeno spoštovanje – poslušnost avtoriteti.
- Pravilo redkosti – pravilo pomankanja nas motivira, da nam običajne stvari, ki jim grozi pomankanje, postanejo bolj zanimive. To pravilo se lahko vidi v postavljanju rokov.

Kategorije razmišljanja po DeBonu - klobuki

- Beli klobuk so podatki.
- Rdeči klobuk so čustva, občutki, intuicija in slutnja.
- Črni klobuk je za previdnost, ugotavljanje tveganja in kritiko.
- Rumeni klobuk je logični pozitivizem. Z njim se išče prednosti in koristi.
- Zeleni klobuk je ustvarjalno prizadevanje. Z njim iščemo alternative in nove ideje, povezan je z možnostmi. Možnosti omogočajo ugibanje in dovoljujejo vizijo.
- Modri klobuk je namenjen razmišljanju o razmišljanju, gre za upravljanje samega miselnega procesa. Vsakdo lahko z njim daje predlog o postopku.

Napačno ocenjevanje neznancev po Gladwell-u

Gladwell povzema svoje razmišljanje po psihologu Tim-u Levin-u in ga nadgradi. V svojem opisovanju napak, ki jih počnemo, ko pridemo v stik z neznanci, jih ocenjujemo in delujemo v skladu s temi ocenami, se fokusira na tri elemente, ki po njegovem močno vplivajo na naše zmote:

- Pristajanje na privzeto resnico – naš privzeti način delovanja je, da verjamemo, da so ljudje pošteni, tudi neznanci in tako odreagiramo na laži in prevare šele, ko je dvomljivosti dovolj,



da vzbudijo neskladje s to sliko. To je evolucijski element, saj bi delovanje pod predpostavko, da vsi lažejo bilo popolnoma neučinkovito.

- Odločanje ne podlagi očitnosti – ocenjevanje karakterja in vedenja neznancev na podlagi tega kar vidimo. Ocene temeljimo na videzu in izgledu in to je velikokrat zavajajoče, včasih so ti elementi bolj šum kot signal.
- Sklopitev – veliko stvari počnemo zaradi takoimenovane sklopitve okolja in pogojev. Dejanja in obnašanje so povezani ne toliko s karakterjem kot s okoliščinami, v katerih smo odraščali in v katerih delujemo.

Če hočemo dobro razumeti delovanje tujcev je dobro poznati in oceniti vpliv zadnji dveh elementov na delovanje posameznikov, obenem pa se zavedati, da nam pristajanje na privzeto resnico omogoča, da smo bolj učinkoviti in da tudi če za to plačamo določeno ceno v obliki dopuščanja tudi kakšne prevare in laži, je ta cena še sprejemljiva.

Principus d.o.o.
Ljubljanska cesta 1
1000 Kranj
T: +386 70 887 405

Deset razlogov, da stvari ocenjujemo slabše kot v resnici so - po Rosling-ih

- Instinkt razdelitve
- Instinkt negativnosti
- Instinkt ravne črte
- Instinkt strahu
- Instinkt velikosti
- Instinkt posploševanja
- Instinkt usode
- Instinkt ene perspektive
- Instinkt obtoževanja
- Instinkt nujnosti

Omejitve človeškega razmišljanja

Nekatera okolja iz katerih izvirajo človeške napake:

- Pretirana samozavest
- Predvidevanja so vedno previsoka
- Zmagovalčevo prekletstvo
- Pristranskost do sedanjosti
- Učinek lažnega soglasja

Naši možgani so neznanski detektor vzorcev, zato si tako želimo odkriti red in strukturo v vsem kar dojemamo kot naključno razpršenost. Napake v logiki, ki jih lahko pri tem počnemo so:

- Varljiva povezava
- Izbira okvira za izračun verjetnosti
- Izbira okvira pri tveganjih
- Vztrajnost prepričanj

So stvari, ki jih vemo, stvari, za katere vemo, da jih ne vemo in stvari, za katere se nam niti ne sanja, da jih ne vemo. Seveda pa obstaja še četrta možnost – stvari, ki jih vemo, pa se nam niti ne sanja, da jih vemo. Najnevarnejše je neznano neznanje.



principus

Principus d.o.o.

Prilamska cesta 1

1000 Kranj

T: +386 70 887 405

Situacije, ki vplivajo na naše nerazumne odločitve:

Relativnost:

Ljudje redko izbiramo na absoluten način. Ker nimamo notranjega merilnika vrednosti, ki bi nam povedal, koliko je kaj vredno, se osredotočamo na relativno prednost, ki jo ima stvar pred nečim drugim in ji v skladu s tem prisodimo vrednost. Stvari okoli sebe vedno opazujemo glede na druge stvari. Poleg tega pa stvari radi primerjamo med sabo, radi primerjamo lahko primerljive stvari, izogibamo pa se primerjanju težko primerljivih. Težava pri relativnosti pa lahko nastane, ker na svoje odločitve gledamo relativno in jih primerjamo z lokalnimi razpoložljivimi alternativami. Tako pa lahko izpustimo kaj boljšega, ki pa ni na voljo za primerjavo.

Zmote pri ponudbi in povpraševanju – vtisnjenje in vpliv prvotnih sider

Če hočeš, da si bo kdo zaželel nečesa, je treba samo narediti, da je to težko dosegljivo. Zoolog Kenrad Lorenz je odkril, da se goske navežejo na prvi premikajoči predmet, ki ga opazijo. Dokazal pa je tudi, da je prva odločitev na voljo od tega, kar jim je na voljo in da se držijo te odločitve. To je imenoval vtisnjenje. Pri igri cen in vtisnjenja, se lahko fokusiramo na sidro, to je tisti element, ki nam služi kot osnova. Torej ko enkrat imamo sidro, potem preko poljubne povezanosti, to sidro ne oblikuje le sedanjih, temveč tudi prihodnje vtise. Naše prvotne odločitve odmevajo v dolgem nizu odločitev. Naša prvotna naključna in manj naključna sidra na nas vplivata še dolgo po prvotni odločitvi.

V realnosti se zdi, da na tržne cene ne vpliva pripravljenost potrošnikov da plačajo, temveč je vzročnost nekoliko obrnjena in dejansko tržne cene vplivajo na pripravljenost potrošnikov, da plačajo. To pomeni, da sila povpraševanja dejansko ni popolnoma ločena od ponudbe.

Brezplačnost

Prijetno je kaj dobiti brezplačno. Nič je čustveni sprožilec, vir nerazumnega vznemirjenja. Težave pri brezplačnem nastanejo, ko brezplačno pomeni bitko med brezplačnim predmetom in drugim predmetom, v kateri nas obstoj brezplačnega pripelje do slabe odločitve. Ko izbiramo med dvema izdelkoma se pogosto pretirano odzovemo na brezplačno. Taka reakcija je ponavadi vezana na izdelke s ceno nič, tudi če je nek izdelek samo par centov, je ta reakcija že manjša. Razlika med dvema centoma in enim centom je majhna. Razlika med enim centom in ničlo je velikanska.

Cena družbenih norm

Po teoriji, ki so jo nekoč predlagali Margaret Clark, Judson Mills in Alan Fiske, hkrati živimo v dveh različnih svetovih: v enem vladajo družbene norme, v drugem pa pravila oblikujejo tržne norme. Družbene zajemajo prijateljske prošnje med ljudmi in ljudje počnejo stvari, ker jih v tem vodi družbena sprejemljivost. V svetu tržnih norm pa dobite to, kar plačate. Te dva svetova se zelo razlikujeta. Ko družbene in tržne norme trčijo nastanejo težave.

Krhko ravnovesje med družbenimi in tržnimi normami je očitno v poslovnem svetu. V zadnjih letih se podjetja skušajo tržiti kot družbeni partnerji. Toda to je zelo kočljivo. Na drugi strani si zapomnite, če ne boste vzpostavili družbenih norm ali pričakovanj, jih ne boste mogli kršiti – navsezadnje gre samo za posel. Podjetja pa vidijo prednost v ustvarjanju družbenih norm tudi pri upravljanju s človeškimi viri. Na trgu, na katerem zvestoba delojemalcev delodajalcu pogosto pojema, so družbene norme eden najboljših načinov, da se v delavcih vzbudita zvestoba in motiviranost. Toda to pomeni, da morajo tudi sprejeti, da imajo implicitno dolgoročno

obveznost. Nekatere družbene nagrade imajo veliko motivacijsko vrednost, vendar se v korporacijskem svetu zelo malo uporabljajo. Pri poskusih so ugotovili, da denar pripelje le do določene točke, družbene norme pa lahko povzročijo dolgoročne razlike. Zna se zgoditi da je denar najdražji način motivacije.



Vpliv vzbujenosti

Vsi ne glede na to, kako dobri smo, podcenjujemo vpliv strasti na naše vedenje. To podcenjevanje se ne zmanjša niti z izkušnjami. V enem čustvenem stanju si je težko predstavljati, kako se boš lahko odzval v drugem. Informiranih odločitev ne morem sprejemati, če nekako ne izkusimo in ne razumemo čustvenega stanja, v katerem bomo med dogodkom. Za sprejemanje najpomembnejših življenjskih odločitev se je bistveno naučiti, kako premostiti ta prepad.

Principus d.o.o.
Vilhamska cesta 1
1000 Kranj
T: +386 70 887 405

Problem odlašanja in samoobvladovanja

Ko se sprašujemo o problemu samoobvladovanja, se vprašajmo koliko izgubimo, ko nas bežni vzgibi odvrnejo od dolgoročnih ciljev. Odlašanje je odrekanje dolgoročnim ciljem zaradi takojšnje zadovoljitve. Velike korporacije namreč služijo denar na uporabnikovi nezmožnosti samoobvladovanja.

Ko opazujemo moč takojšnje zadovoljitve lahko opazimo na našem obnašanju do elektronske pošte, ki je v bistvu podobno igram na srečo. Večina pošte je nezanimive, toda vedno znova je pregledujemo, ker vsake toliko časa pride res pomembno sporočilo.

Visoka cena lastništva

Lastništvo preveva naše življenje in na nenavaden način izoblikuje veliko našega početja. Zaljubimo se v to, kar že imamo. Osredotočamo se na to, kar lahko izgubimo in ne na to, kar lahko pridobimo. K lastništvu sodi določeno obnašanje. Čim več dela vložiš v stvar, bolj lastniški boš do nje. Lastništvo lahko začutimo še predno imamo kaj v lasti. Virtualno lastništvo je eno od gonil oglaševanja. Podjetja se pogosto odločajo tudi za poskusne ponudbe, ki delujejo po podobnem principu. Lastništvo ni omejeno le na materialne stvari, občutimo ga lahko tudi do stališč. In jih težko zamenjamo.

Puščanje odprtih možnosti

V današnjem svetu se vročično trudimo, da si ne bi zaprli možnosti. Ko se ne odločimo pozabimo upoštevati posledice neodločenosti.

Učinek pričakovanj

Um dobi tisto, kar pričakuje. Če vnaprej verjamemo, da bo nekaj dobro, bo zato običajno res dobro in obratno. Vprašanje pa je ali taka stališča spremenijo le naš pogled na stvari ali tudi resnično fiziologijo izkušnje. Podobno kot pričakovanja deluje tudi predstavitev. Če je nekaj lepo zapakirano deluje bolje kot če ni. Ker so v možganih deli, ki delujejo racionalno povezani s centri za užitek, tipično jih aktivirajo z dopaminom, tako da ko se sprožijo asociacije, se okrepijo tudi učinki užitka.

Pričakovana oblikujejo stereotipe. Stereotip je navsezadnje način razvrščanja informacij, s katerim poskušamo predvideti izkušnje. Tako da stereotipi sami po sebi niso zlohotni. Zagotavljajo bližnjice pri naših večnih poskusih, da bi dali smisel zapletenemu okolju.



principus

Moč cene

Pričakovanja zakaj je placebo uspešen na splošno oblikujeta dva mehanizma. Prvi je prepričanje. Naše zaupanje ali vera v moč placeba. Drugi je pogojevanje. Kot pri Pavlovih psih. Telo se ob ponovitvah določenih aktivnostih odzove glede na spomin na prejšnje enake dogodke. Tisto, kar poznamo, vzbuja pričakovanja. Cena lahko spremeni izkušnjo. Višja vpliva na bolj prijetno izkušnjo, tudi skozi učinek placeba.

Nepoštenost

Veliko poštenjakov goljufa, če ima za to priložnost. Poštenje ponavadi ni tehtanje med stroški in koristi. Poštenost je bolj vezana na družbene norme in življenje v skladu z njimi. Ter stopnjo njihove ponotranjenosti.

Ljudje goljufajo, če za to dobijo priložnost. Vendar ne toliko, kot bi lahko goljufali. Ponavadi goljufanje popolnoma prekinejo, ko začnejo premišljevat o poštenju.

Ko se ozremo na svet okoli nas, je veliko nepoštenja v njem v obliki, ki je za korak oddaljena od gotovine. Kajti goljufanje je veliko lažje, če je za korak oddaljeno od gotovine. Ko imamo opravka z denarjem, smo vnaprej pripravljeni, da o svojih dejanjih razmišljamo, kot da bi pravkar podpisali kodeks časti.

Po eni strani si želimo, da si lahko v ogledalu pogledamo v obraz in smo ponosni nase. Po drugi strani pa smo sebični in bi se radi okoristili z goljufanjem. Na površini se ti motivaciji zdita nasprotujoči, vendar nam prožnost naše psihe omogoča, da ustrezemo obema, ko »le majčkeno« goljufamo, tako pa se finančno okoristimo z goljufanjem in se hkrati ne čutimo krivih. Temu pravimo posameznikova »korekcija«.

Okoliščine

Ljudje torej nismo žlahtni po razumu, brezmejni po možnostih in naš razum ni kdove kaj. Ko so delali poskuse ali na ljudi vplivajo odločitve drugih, ali jih hočejo slediti ali se razlikovati in kako to potem vpliva na njihovo dejansko izkušnjo so ugotovil, da vplivajo, da se želimo razlikovati (potreba po drugačnosti) in da so se ljudje pripravljeni odreči užitku pri izkušnji, da bi drugim kazali določeno podobo.

Potrošnja danes je težko žrtvovati za prihranke v prihodnosti. Toda potrošnji v prihodnosti ali odrekanje nečemu, kar sploh še nisi dobil je lažje. Na tem je temeljil princip »jutri prihranite več«, ko so zaposleni se odrekli povišanju plače v prihodnosti, ki so jih namenili pokojninskemu zavarovanju.

Na naše obnašanje vplivajo sile – čustva, relativnost, družbene norme. Vizualno okolje in okolje odločanja nam namreč posredujejo oči, ušesa, čuta za vonj in dotik ter njihov gospodar – možgani. Ko dojamemo in prebavimo informacije, te ne odsevajo več nujno resničnosti. Odsevajo našo predstavo o resničnosti.

Pri načrtovanju stvari v fizičnem svetu se vsi zavedamo, da imamo napake, fizični svet pa načrtujemo temu primerno. Toda pri načrtovanju umske in kognitivne sfere pa predvidevamo, da so človeška bitja brez omejitev.

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405

www.principus.si

Kako postati boljši prodajalec

Razvijanje prožne miselnosti

Razvijanje prožne miselnosti, ki temelji na pristopu, da se vsega lahko naučiš in ne da vse več, omogoča prodajalcem večjo fleksibilnosti in boljšo odpornost na neuspehe.

Nigel Holmesov diagram obeh miselnosti loči:

Toga miselnost, ki vodi do želje, da bi bili videti pametni:

- Inteligenca je statična.
- Izogibanje izzivom.
- Umikanje pred ovirami ali odnehanje.
- Trud je nepotreben ali še kaj slabšega.
- Ignoriranje koristnih negativnih povratnih informacij.
- Občutek ogroženosti ob uspehu drugih.

Prožna miselnost, ki vodi do želje da bi se učili:

- Inteligenco je mogoče razviti.
- Sprejemanje izzivov.
- Vztrajanje ob soočanju z ovirami.
- Trud je pot do obvladovanja neke sposobnosti.
- Kritike ponujajo priložnost za učenje.
- Uspehi drugih prinašajo produkt ali navdih.

Razviti sposobnost ponovnega razmisleka po Adamu Grantu

Ljudje, ki si pridobijo znanje, težko izstopijo iz svojega okvirja. Sprememba razmišljanja lahko vodi k zmanjšanju zaupanju v lastno identiteto. Zato naše razmišljanje velikokrat bazira na predpostavkah, instinktu ali navadah. Raje imamo občutek, da imamo prav, kot da imamo res prav. Phil Tetlock govori o štirih tipih poklicev, ki lahko služijo za ponazoritev mentalnih pristopov, ko začnemo razmišljati ali razlagati:

- Duhovnik – ko mislimo, da so naša prepričanja ogrožena, se zatekamo k maševanju.
- Tožilec – iščemo napake v razmišljanju drugih.
- Politik – ko si poskušamo pridobiti priljubljenost in odobravanje drugih.
- Znanstvenik – ko začnemo iskati resnico, ko preverjamo hipoteze in odkrivamo novo znanje.

Napovedovanje in uspešnost v napovedovanju sta dokazano boljša pri tistih, ki so sposobni konstantno obnavljati svoja prepričanja in znanje. Bezos pravi, če nisi pripravljeni pogosto menjavati prepričanja, potem se boš veliko motil.

Trije nivoji gradnje modela ponovnega razmisleka so: individualni, inter-personalni in kolektivni.

Kako se učiti po Benedict Carey

Krivulja pozabljanja je diagram, kako se spomin zlagoma izgublja. To je obrnjena krivulja učenja. Po 20 minutah smo na 58 %, po eni uri na 44 %, po 24 urah na 34 %, po 31 dneh na 21 %. Krivulja je bila



principus

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

1000 Kranj

T: +386 70 887 405

prvič objavljena v poznih osemdesetih letih devetnajstega stoletja. Njen snovalec je bil Hermann Ebbinghaus.

Noben spomin ni nikoli izgubljen. Bolj gre za to, da trenutno ni dosegljiv. Njegova priklicna moč je nizka ali blizu ničle. Priklicna moč označuje, s kolikšno lahkoto se domislimo nekega podatkovnega drobca. Priklicna moč je v primerjavi s shranjevalno klavrna. Lahko se naglo vzpostavi, a tudi naglo upade. Pasivna stran pozabljanja je postopno pešanje priklicne moči. Teorija pravi, da ta padec olajša pogobljeno učenje, potem ko neki podatek ali spomin odkrijemo znova.

Več ko vložimo truda, da bi priklicali neki spomin, večji je poznejši dvig priklicne in shranjevalne moči (učenja). Bjorkova temu načelu pravita zelena težavnost.

Graham Wallas je odkril vzorec v odkrivanju izjemnih stvari. Mislecem se je pri nekem težavnem vprašanju zataknilo in pokazali so hrbet reševanju. Niso videli poti do rešitve. Odločilni vpogled se je pojavil, ko so opustili delo in namerno niso premišljevali o njem. Vsako teh doživetij nenadnega uvida je pravzaprav vsebovalo niz umstvenih korakov, ki jih je Wallas poimenoval »stopnje nadzora«.

Prva je priprava. Druga je inkubacija, ki se začne, ko si problem odloži na drugo stran. Inkubacija je nezavedna. Prvine problema se sestavijo, razstavijo in sestavijo znova. Nekje vmes se priključijo prejšnje informacije, ki se jih na začetku nismo domislili. Tretja stopnja krmarenja se imenuje razsvetlitev. To je učinek »aha«. Četrta in peta stopnja te paradigme je prevetritev, ki se prepričamo ali so dobljeni rezultati zares veljavni. Wallasov prispevek je njegova opredelitev inkubacije.

Pronicanje je vprašanje budnosti, iskanja načinov, kako naravnati um, da zbira mešanico zunanjih zaznav in notranjega poudarka, ki sta pomembna za trenutni projekt.

Kaj to pomeni za strategijo učenja? Spodbuja nas, naj se pri obsežnih projektih čim prej lotimo dela, ko obtičimo, pa naredimo odmor, zaupajoč, da dela ne opuščamo, temveč uvajamo proces pronicanja. Tri razvojne stopnje pronicanja so: ostati buden, priložnostno zbiranje podatkov in prisluškovanje prihajajočim se koščkom.

Ljudje značilno doživljamo štiri do pet izbruhov REM-a v eni noči. Trajajo dvajset do trideset minut. Spanje ima štiri stopnje trdnosti, ki REM, ki se pojavlja med njimi. To znanstveniki imenujejo arhitektura spanja. Do četrte stopnje pridemo le v prvih nekaj urah, do tretje nekje v štirih urah po začetku, potem pa samo še do druge, vse skupaj z vmesnimi REM fazami.

Obstajajo dokazi, da je REM ustvarjalno področje spomina, kadar sestavljaš različne povezave, kombiniraš reči na drugačne načine ni tako naprej.

Znanstveniki so raziskovali ali ima vsaka stopnja spanja vlogo pri kreiranju spomina za določeno vrsto znanja. To so bili Antonio Giuditto, Robert Stickhold in Carlyle Smith. Avtor pravi tej teoriji, teorija nočne izmene. Avtor pravi, da ima REM vlogo pri pronicanju, 2. faza naj bi imela vlogo pri motoričnem spominu, 3. in 4. pa naj bi bili področji osnovnega ohranjanja spominov.

Možgani so v razvoju postali nabiralci – informacij, strategij, bistroumnih metod.

Učenje je nemirna vaja in ta nemir ne velja samo za časovni razpored učnih ur, marveč tudi za vsebine, za dragocenost mešanja starega in novega gradiva v enem učnem terminu.

Sprostite se in opazujte, kako lahko domnevni sovražniki učenja – nevednost, motnje, prekinitve, nemir in celo opuščanje – delujejo v vaš prid.



Govoriti dobro zgodbo

Vsakdo lahko pove zgodbo v treh korakih:

- Pridobi pozornost poslušalcev z nepričakovanim vprašanjem ali izzivom.
- Poslušalcem postrezi z emotivno izkušnjo, tako da jim poveš zgodbo o boju, ki je na koncu vodil do uspeha, v izzivu, ki si si ga zadal.
- Vzbudi poslušalce s pozivom na aktivnost.

Artisotel pravi, da so trije ključni prepričevanja: Pathos (čustva-zgodbe), Logos (logika-analitika) in Ethos (dokaz-kredibilnosti).

Pet vrst ljudi, ki so dobri pripovedovalci zgodb, glede na vrsto zgodb, ki jih uporabljajo:

- Zgodbe, ki ogrejejo sprožijo naš notranji ogenj
- Zgodbe, ki imajo v sebi skrit nauk
- Zgodbe, ki poenostavljajo
- Zgodbe, ki motivirajo
- Zgodbe, ki sprožijo gibanje

Osnove za sprejemanje odločitev

Odločanje je v bistvu napovedovanje prihodnosti. Dobro je če znamo razmišljati verjetnostno. Prihodnost je niz možnih izidov, ki bi se lahko zgodili. Predvsem je nevarno, če se ne odločamo, ker si preveč želimo gotovosti.

Verjetnostni izračuni so tisti, ki nam pomagajo številčno oceniti dogodke v prihodnosti. Imamo dve glavni vrsti verjetnosti. Klasična, ki je omejena na dobro definirane predmete. Druga vrsta, pa ocenjuje kolikšna je možnost, da se pripeti nek dogodek. V tem primeru ne vemo vnaprej parametre sistema. Pri tej vrsti gre za opazovanje dogodkov in se imenuje frekvencionistična verjetnost. Tretja vrsta verjetnosti pa se od prvih dveh razlikuje, saj ni pridobljena z eksperimentom ali ponovljivim dogodkom – izraža le mnenje ali stopnjo prepričanja. Temu pravimo subjektivna verjetnost (ena od različic je znamenita bayesovska verjetnost).

Pri izračunavanju verjetnosti obstajajo določena pravila in če želimo delati relevantne ocene je dobro, da jih poznamo:

- Kombiniranje verjetnosti – če sta dogodka neodvisna lahko njuni verjetnosti množimo.
- Odvisni dogodki – ne moremo množiti, ponavadi je za našo oceno relevantna podskupina, ki jo opazujemo.
- Pogojna verjetnost – ne deluje vzvratno (veliko napak je narejenih na tem področju)

Bayesovska verjetnost – svoje prepričanje lahko spremenite ali posodobite na osnovni novih podatkov ali na osnovi predhodne verjetnosti, da je nekaj res. Pri tem pristopu hipotezi dodelimo subjektivno verjetnost (predhodna verjetnost), potem pa to verjetnost prilagajamo v luči zbranih podatkov (naknadne verjetnosti). Malo verjetne trditve torej v skladu z bayesovsko perspektivo potrebujejo trdnejše dokaze kot verjetne.

Znanost nam ne ponuja gotovosti le verjetnost. Standardni pristop pri kritičnem mišljenju je natančno proučevanje. To kar se naučimo potem prenesemo v praktično uporabo. Transfer je

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405



najučinkovitejši način, da utrdimo znanje. Znanstvena metoda je temelj, iz katere izhaja najboljše kritično razmišljanje. To ni enkraten dogodek, temveč dejaven in nenehen proces. Od nas terja, da razmišljamo kot bayesovci, da posodabljamo svoje znanje, ko prejemamo nove informacije.

Bolje je vedeti zmerno število stvari z veliko gotovostjo, kot veliko morda celo neresničnih.

Sprejemanje dobrih odločitev je povezana z obvladovanjem nesigurnosti in nepopolnih informacij.

Dobre odločitve niso vedno tiste, ki imajo najboljši rezultat. Ampak so posledice dobrega procesa odločanja. Ta proces mora objektivno zaznati naš bazen znanja, upoštevati da ne obstaja definitivna verjetnost, temveč le območje verjetnosti, znati vključevati nove informacije v proces odločanja in le tega prilagajati glede na nove informacije, zavedati se preteklih odločitev, dovoliti si čas za razmislek pred delovanjem, vključevati več kot le mnenje enega posameznika (večinoma so skupinske odločitve boljše, če niso pod vplivom neprimerne skupinske dinamike). Izboljševanje kvalitete odločitev temelji na izboljšanju naših možnosti za dober rezultat, ne garancija tega.

Principus d.o.o.
Oldhamška cesta 1
1000 Kranj
T: +386 70 887 405

Zaznavanje manipulacije

Ljudje lahko zavajajo na dva načina: s številkami in z besedami. Pri zavajanju s številkami veliko vlogo odigra statistika. Statistika so hladne številke in zato mnogi verjamejo, da je statistika trdo dejstvo. Toda številke zbirajo ljudje. Statistike niso dejstva, so interpretacije.

Tehnike, ki so lahko prisotne za predstavitve nerealne slike pri številkah so lahko:

- Povprečja:
 - Aritmetična sredina
 - Mediana (središčnica)
 - Modus (gostiščnica)
- Vragolije z osmi pri grafikonih
 - Osi brez naslovov
 - Obrezana navpična os
 - Diskontinuiteta na navpični ali vodoravni osi
 - Izbira ustreznega merila in osi
 - Strašna dvojna os y
- Prilaganje predstavitve številke
 - Prestavljanje kumulativnih podatkov, da skriješ parcialni podatek
 - Izrisovanje podatkov, ki so nepovezani
 - Zavajajoče ilustracije
 - Interpretacija in izbira okvira
 - Razlike, ki niso razlike
 - Interpolacija in ekstrapolacija
 - Primerjanje jabolk in hrušk (združevanje v kategorije)
 - Varljive porazdelitve (porazdeljevanje)

Težave pa se lahko pojavijo tudi že pri zbiranju podatkov. Samo zato, ker je nekaj podprto s številko, to še ne pomeni, da je številka prava. Ko testiramo to področje se moramo vprašati »ali to lahko res vemo« in »kako to vedo«? Področja, kjer lahko pride do težav so:



- Vzorčenje – pripraviti morate stratificiran naključen vzorec in poznati interval zaupanja in toleranco napake. Toda še vedno lahko pride do popačenja:
 - Izkrivljenost vzorčenja
 - Izkrivljenost udeležbe
 - Izkrivljenost izpovedi
- Pomanjkljiva standardizacija
- Napake merjenja
- Definicije
- Stvari, ki jih je nemogoče vedeti ali potrditi

Principus d.o.o.
Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Pristranskosti po Andrew D. Banasiewicz

- **Nedoločnost** – tendenca, da se izogibamo opcijam, pri katerih zaradi manjkajočih informacij ne moremo oceniti verjetnosti.
- **Sidranje** – tendenca, da se preveč zanesemo na en del informacije (po navadi prvi, ki ga prejmemo), pri odločanju o nečem.
- **Pozornostni učinek** – tendenca naše percepcije, da nanjo vplivajo naše ponavljajoče misli.
- Pristranskost avtomatičnosti – tendenca, da smo preveč odvisni od avtomatičnega sistema, kar lahko privede do tega, da napačna avtomatične informacije pretehtajo pravilne odločitve.
- **Hevristika razpoložljivosti** – tendenca, da povečujemo možnost dogodkov, ki imajo večjo razpoložljivost v naših spominih. Ta pa je lahko posledica oddaljenosti dogodka, njegove nenavadnosti ali njegove emocionalne moči.
- **Kaskada razpoložljivosti** – proces utrjevanja določene ideje, ki pridobiva na verjetnosti skozi njeno ponavljanje v javnem dialogu (če nekaj ponavljaš dovolj dolgo, bo to postalo resnica).
- **Povratni učinek** – če se nam zgodi kaj neprijetnega, to samo utrdi našo predhodno idejo, o tem kaj je dobro (nasprotno od tega kar se nam je zgodilo).
- **Učinek vagona** – tendenca, da verjamemo to kar verjamejo drugi. Čredno obnašanje.
- **Zanemarjanje osnovnih elementov** – tendenca, da ignoriramo splošne podatke in se osredotočamo na specialne.
- **Pristranskost verovanja** – učinek, kjer je ocena verjetnosti logične moči argumenta pristranska v luči verjetnosti zaključka.
- **Ben Franklin učinek** – Oseba, ki je naredila uslugo, bo verjetneje naredila še eno uslugo tej osebi, kot bi jo, če bi prej dobila od nje uslugo.
- **Berksonov paradoks** – tendenca, da narobe interpretiramo statistične eksperimente, ki vključujejo pogojno verjetnost.
- **Slepa pega pristranskosti** – tendenca, da sebe vidimo manj pristranske ali da prepoznamo več pristranskosti pri drugih kot pri sebi.
- **Slepota za spremembe** – ne zaznamo vizualne spremembe.
- **Učinek navijanja** – tendenca, da vidimo ljudi bolj privlačne v skupini kot če so sami.
- **Pristranskost potrditve izbire** – tendenca, da vidimo odločitve (izbire) kot bolj privlačne kot v resnici so.
- **Iluzije skupin** – tendenca, da pripisujemo prevelik pomen majhnim nizom, skupinam, gručam v velikih vzorcih.
- **Pristranskost potrditve** – tendenca, da izbiramo, interpretiramo, se fokusiramo in si bolje zapomnimo tiste informacije, ki potrjujejo naše razmišljanje.



principus

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

1000 Kranj

T: +386 70 887 405

- **Kompatibilnostna pristranskost** – tendenca, da testiramo le direktno testno idejo in ne razmišljamo o alternativah.
- **Konzervativnost pri reviziji verovanja** – ko izvemo nove podatke, to ne vodi vedno do spremembe našega razmišljanja.
- **Učinek nadaljnega vpliva** – kljub temu, da se je informacija izkazala za napačno, ji še vedno verjamemo.
- **Učinek nasprotja** – bolj ali manj močna percepcija nečesa, če se le to primerja z nečim, kar smo pred kratkim zaznali.
- **Pristranskost prijaznosti** – tendenca, da dajemo socialno primerne mnenja, da ne bi koga užalili, čeprav je naše pravo mnenje manj socialno primerno.
- **Prekletstvo znanja** – ljudje, ki imajo več znanja, težko razmišljajo skozi perspektivo manj informiranih ljudi.
- **Propadanje** – verovanje v to da je družba ali institucija v zatonu, zato je preteklost boljša kot v realnosti in prihodnost ocenjena bolj negativno.
- **Učinek vabe** – opcija B je ocenjena bolje kot opcija A, ko se pojavi opcija C, ki je podobna kot opcija B, vendar v ničemer ni boljša od nje.
- **Denominacijski učinek** – tendenca, da porabimo več stvari, ko so razdeljene na manjše enote.
- **Učinek prodaje** – raje prodajamo blago, ki je pridobilo na vrednosti, kot blago, ki izgublja na vrednosti.
- **Učinek razlikovanja** – dve opciji vidimo bolj drugačni, ko ju primerjamo simultano, kot ko ju ocenjujemo posamezno.
- **Dunning – Kruger učinek** – tendenca, da premalo usposobljeni precenjujejo svoje sposobnosti, preveč usposobljeni pa jih podcenjujejo.
- **Zanemarjanje dolžine trajanja** – zanemarjanja dolžine trajanja določenega fenomena, ko ocenjujemo njegovo vrednost.
- **Pomankanje empatije** – tendenca, da pripisujemo premalo pomembnost moči čustev pri sebi ali drugih.
- **Učinek obdaritve** – tendenca, da smo pripravljeni zahtevati več za prodajo nečesa, kot bi bili pripravljeni plačati za nakup.
- **Prevelika pričakovanja** – obrnjeno od konzervativne pristranskosti, večinoma je realnost manj ekstremna kot naša pričakovanja.
- **Učinek osredotočanja** – tendenca, da preveč poudarka damo le enemu elementu dogodka.
- **Forer ali Barnum učinek** – ljudje bodo bolje ocenili točnost opisov o sebi, če bodo sicer delovali specifično za njih, vendar bodo dovolj splošni in nejasni, da bi bili lahko uporabljeni za kogarkoli.
- **Učinek uokvirjanja** – to da pridemo do različnih zaključkov iz iste informacije, glede na to kako je le-ta predstavljena.
- **Iluzija pogostosti** – iluzija, ko nam nekaj, kar smo nedavno izvedeli deluje nekaj časa po tem, ko smo to izvedeli, kot da se pojavlja povsod.
- **Funkcionalna vsidernost** – uporaba predmeta le na način, kot je bilo originalno zamišljeno.
- **Zmotljivost kockarja** – tendenca, da verjamemo, da se verjetnost v prihodnosti spreminja zaradi preteklih dogodkov, ko pa se v resnici ne spreminja.
- **Učinek težko-lahko** – glede na teže naloge, smo ali preveč ali premalo samozavestni.
- **Vzratna pristranskost** – tendenca, da vidimo pretekle dogodke, kot nekaj kar bi lahko predvideli, ko jih gledamo za nazaj.



principus

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T. +386 70 887 405

- **Zmota »vroče roke«** - verovanje, da bo oseba, ki je bila uspešna v naključne dogodku, imela večjo možnost uspeha tudi v prihodnosti.
- **Hiperbolični popust** – tendenca, da bolj cenimo takojšnje poplačilo kot kasnejše in iz tega izhaja, da sprejemamo drugačne odločitve sedaj, kot bi jih v prihodnosti, kljub temu, da so osnove za odločanje enake.
- **Učinek identificirane žrtve** – bolj reagiramo na tveganje točno določene osebe, kot skupine.
- **Učinek IKEA** – ljudje dajejo večji poudarek stvarim, za katere verjamejo, da so del njihove kreacije – sestavljanje IKEA-nega pohištva.
- **Iluzija kontrole** – tendenca povečevanja lastnega vpliva na zunanje dogodke.
- **Iluzija veljavnosti** – verovanje, da dodatno zbrane informacije potrjujejo sprejeto odločitev, tudi če ne.
- **Iluzija korelacije** – nepravilno povezovanje dveh nepovezanih dogodkov.
- **Učinek iluzorne resnice** – vera, da je nekaj resnično, če je bilo ponovljeno večkrat.
- **Učinek vpliva** – tendenca, da povečujemo dolžino in moč vpliva prihodnjih občutkov.
- **Pristranskost informacij** – iskanje informacij, kljub temu, da ne bodo imeli učinka na aktivnost.
- **Pristranskost vzorca informacij** – pristranskost pri zbiranju informacij v prid tistim, ki se bolj delijo kot tiste, ki se ne delijo toliko.
- **Neobčutljivost na velikost vzorca** – podcenjevanje variabilnosti v malih vzorcih.
- **Iracionalna eskalacija** – ko vlagamo v neko odločitev, ker je bilo že toliko vloženo, kljub temu, da je napačna.
- **Zakon orodja** – če imate le kladivo, vse izgleda kot žebelj.
- **Manj je boljše učinek** – raje imamo male vzorce kot velike, ampak le če o njih govorimo o vsakem posebej.
- **Učinek poglej-drugam** – možnost, da se je nekaj zgodilo po naključju zaradi velikosti vzorca.
- **Strah pred izgubo** – nelagodje ob izgubi je večje od lagodja pri pridobitvi.
- **Učinek večje izpostavitve** – nekaj imamo raje, samo zato ker se nam zdi bolj poznano.
- **Iluzija denarja** – raje govorimo o nominalni vrednosti denarja, kot o vrednosti, ki jo lahko dobimo za ta nominalni znesek.
- **Učinek moralne avtoritete** – tendenca, da se predsodki pojavijo tistim, ki jih prej niso izkazovali.
- **Pristranskost negativnosti** – ljudje se bolj spomnimo negativnih kot pozitivnih stvari.
- **Zanemarjanje verjetnosti** – tendenca, da ne upoštevamo verjetnosti v negotovih razmerah.
- **Pristranskost normalnosti** – zavračanje, da bi se pripravljali ali planirali za nezgodo, ki se še nikoli ni zgodila.
- **Ni bilo narejeno tukaj** – zavračanje uporabe nečesa, kar je bilo narejeno izven skupine.
- **Učinek pričakovanja na rezultat** – ko tisti, ki raziskuje nekaj, manipulira postopek, zaradi svojih pričakovanj in zato le-ta vodi v pričakovan rezultat.
- **Pristranskost nedelovanja** – ocena, da je nekaj kar smo naredili bolj sporno od tega, če nečesa nismo, tudi če je učinek slednjega hujši.
- **Pristranskost optimizma** – prevelik optimizem.
- **Učinek školjke** – ignoriranje očitne negativne situacije.
- **Pristranskost rezultata** – ocenjevanja odločitve na podlagi rezultata, namesto na podlagi kvalitete odločitve.
- **Učinek prevelike samozavesti** – stvari, ki jih ljudje označijo za 99% sigurne, so napačne 40%.
- **Lastniška pristranskost** – ocenjevanje lastnih informacij bolj pozitivno kot informacije drugih.
- **Pareidolia** – majhen ali naključen signal ocenimo kot pomemben.



principus

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

1000 Kranj

T: +386 70 887 405

- **Zmotljivost planiranja** – zmota pri oceni časovne zahtevnosti faz projekta.
- **Racionalizacija po nakupu** – tendenca, da se po nakupu prepričamo z logičnimi argumenti, da je bil nakup dober.
- **Učinek preferiranja** – tendenca, da bolj verjamemo informacijam, ki potrjujejo naša pričakovanja.
- **Pristranskost po inovaciji** – tendenca, da smo preveč optimistični o potencialu inovacij v družbi in ne upoštevamo potencialnih težav.
- **Pristranskost projekcije** – tendenca, da precenjujemo to, do kakšen mere bomo v prihodnosti imeli enaka pričakovanja, misli, vrednote in zato sprejemamo slabše odločitve.
- **Učinek psevdo-sigurnosti** – ko mislimo, da bo rezultat pozitiven, sprejemamo bolj tvegane odločitve kot ko verjamemo, da bo rezultat negativen.
- **Reagiranje** – ko želimo narediti ravno nasprotno kot nam nekdo naroči.
- **Zmanjševanje pomena** – namerno zmanjševanje pomena predlogov, ki prihajajo od nasprotnikov.
- **Regresivna pristranskost** – visoke vrednosti pri velikih verjetnostih so precenjene, male vrednost pri malih vrednostih pa podcenjene.
- **Pristranskost pri zadrževanju** – precenjevanje sposobnosti, da se zadržimo ob skušnjavah.
- **Učinek rime ali razloga** – če nekaj zveni bolje (rima) je ocenjeno kot bolj verjetno.
- **Kompensacija tveganja/Peltzman učinek** – bolj ko se počutimo varni, več tveganja prevzemamo.
- **Selektivna percepcija** – pričakovanja vplivajo na percepcijo.
- **Pristranskost pri ocenjevanju privlačnosti** – tendenca, da lastno privlačnost pri potencialnih partnerjih ocenjujemo kot previsoko ali prenizko.
- **Pristranskost socialne primerjave** – tendenca, da zaposlujemo ljudi, ki nimajo primerljivih kompetenc z nami.
- **Pristranskost socialne zaželenosti** – tendenca, da lastno zaželenost precenjujemo, pri ostalih pa podcenjujemo.
- **Pristranskost statusa quo** – tendenca, da ne maramo sprememb.
- **Stereotipi** – ocenjujemo posameznike z lastnostmi skupine, ki jih pripada, kljub temu, da o njegovih lastnostih nimamo nikakršnih podatkov.
- **Učinek seštevanja** – tendenca da ocenjujemo verjetnost celote kot manjšo od seštevka verjetnosti njenih delov.
- **Subjektivna ocena** – ocena, da je nekaj pravilno, če mora biti pravilno.
- **Pristranskost preživetja** – ko ocenjujemo nekaj, je to na podlagi tistih, ki so preživeli in ne tistih, ki niso, ker se jih ne vidi.
- **Pristranskost prihranka časa** – ko vozimo hitro, smo preveč optimistični pri oceni prihranka časa, ko vozimo počasi pa premalo optimistični.
- **Učinek tretje osebe** – verovanje, da imajo javna občila večjih učinek na druge kot na nas.
- **Trivialnost/Parkinsonov zakon** – prevelik poudarek trivialnim (nepomembnim) stvarim.
- **Pristranskost enote** – tendenca, da končamo neko enoto.
- **Zakon Weber-Fetchner** – težava v primerjanju razlik v velikih količinah.
- **Učinek poznane poti** – podcenjevanje dolžine potovanja na znanih poteh in precenjevanja dolžine pri neznanih.
- **Pristranskost ničnega tveganja** – preferenca, da zmanjšamo malo tveganje na nič, namesto, da bi bolj zmanjšali veliko tveganje.
- **Pristranskost zmagovalec dobi vse** – tendenca, da stvari vidimo le kot zmagovalec vzame vse situacije in ocenjujemo, da mora zato nekdo izgubiti.



Principus

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405

Kontroliranje ega

Biti ali delati? Če nas zanimamo le mi sami – torej ugled, položaj ali blaginja, potem moramo ljudem govoriti, kar želijo slišati. Če pa želimo nekaj doseči, potem smo odgovorni le samemu sebi. To je obenem preprosto in težavno. Preprosto, ker vemo kaj je pomembno za nas in kaj moramo narediti. Ker nam ni treba sklepati kompromisov. Težavno pa zato, ker je treba vsako priložnost ovrednotiti z vprašanji. Ali mi bo to pomagalo opraviti, kar sem si zastavil? Ali mi bo to omogočilo storiti, kar moram? Biti ali delati? Življenje nas nenehno vrača k temu vprašanju.

Načini delanja na sebi:

- Biti učenec
- Imeti namen in realizem (strast kombinirana z odmaknjenostjo in perspektivo)
- Potrpljenje in obvladovanje
- Delo šteje
- Kontrolirana ambicioznost
- Spokojnost in pomirjenost
- Razumeti nujnost in pomembnost
- Stabilnost in treznost
- Sposobnost korekcije ob napakah

Predanost

Predanost je tista, ki nas vodi po poti do končnega, najvišjega cilja. Štiri lastnosti, ki vodijo do predanosti so interes, vadba, smisel in upanje.

Interes

Prvo se mora ustvariti interes, da se sploh lahko usmerimo v neko dejavnost. Interesi so hipni, se radi menjajo, vendar na koncu se skozi naslednje faze lahko razvijejo do predanosti. Interes se najprej odkrije in potem razvije. Najboljši način za odkrivanje je postavljanje nenehnih vprašanj.

Vadba

Razvoj se v večini primerov nadaljuje z vadbo. Pravilo 10.000 ur je pravilo, da lahko oceniš ali si v nečem dober šele, ko oddelaš 10.000 ur. O tem je govoril že Malcom Gladwell in tudi Angela Duckworth. Pomembno dejstvo je tudi, da vadba sama po sebi še ne vodi k uspešnosti, šteje usmerjena vadba, ki jasno pelje k končnemu cilju. Vadba v večini primerov ne nosi užitka. Užitek je skrit v tem, da nas vodi naprej do cilja. Le redko se v vadbi najdejo trenutki, ko se tako imenovana "zona", občutek ko ti vse gre, pojavi tudi pri vadbi.

Smisel

Smisel nudi strast prav tako kot interes. Smisel, ki presega lastno željo, nudi potencial, ki ga je težko pridobiti drugje. Smisel kot eden najmočnejših virov motivacije je močan motor predanosti. Največkrat se smisel izkristalizira skozi posameznikovo definicijo svojega prispevka k družbi, kajti

v svoji osnovi smo družbena bitja in kot je že Aristotel dejal, obstajata dva načina sreče...in hedonizem nosi le hipne užitke.



Upanje

Upanje, ki pelje k predanosti, ni upanje ki si želi sreče, temveč upanje, ki verjame, da bo jutrišnji dan boljši kot današnji in ki ponuja možnost ponovnega poskusa. Upanje, ki padce šteje le kot priložnost za ponovno vstajanje.

Principus d.o.o.
Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Sprejemanje povratnih informacij

- Kakšne je namen osebe, ki ti daje povratne informacije?
- Ali je informacija resnična?
- Ali si to že slišal/a?
- Kdo lahko verificira vsebino informacije (nekdo, ki mu zaupaš)?
- Kako ti lahko povratna informacija pomaga?
- Ali jo boš sprejel?
- Kaj boš naredil glede informacije, če sploh kaj?
- Premisli in jo procesiraj. Ne odreagiraj emotivno in takoj.
- Sprašuj, preveri in potrdi. Razčisti kakšen je namen in vsebina povratne informacije.
- Rešitev. Ali bi kaj spremenil naslednjič?
- Naredi akcijski načrt. Če rabiš podporo, prosi za njo.

Kreiranje pozitivnih navad

Navade so pomemben element prodaje, saj zagotavljajo dolgoročno uspešnost in kreirajo okolje, v katerem prodajalci lahko vzdržujejo higieno z minimalnim vložkom energije in posvetijo več energije pripravi strategije za kompleksne izzive.

Štirje zakoni sprememb vedenja so povezani s stopnjami pridobivanja navad in so prilagojeni ali pridobivanju dobrih navad ali temu, da se odvadimo slabih.

- Pri dražljaju – če želimo pridobiti dobro navado, naj bo ta opazna, če se želimo odvaditi slabe naj bo ta nevidna.
- Pri hrepenenju - če želimo pridobiti dobro navado, naj bo ta neprivlačna, če se želimo odvaditi slabe naj bo ta privlačna.
- Pri odzivu - če želimo pridobiti dobro navado, naj bo ta lahka, če se želimo odvaditi slabe naj bo ta zahtevna.
- Pri nagradi - če želimo pridobiti dobro navado, naj te ta zadovolji, če se želimo odvaditi slabe naj te ta ne zadovolji.

Pozitivni in negativni miselni okvir/vrednote po Gardnerju

Teorija Howarda Gardnerja govori o več inteligencah. O tem govori v svoji knjigi Five Minds for the Future

Negativne vrednote/miselni okvir:



- Manipulativen – stranka se v prodajni fazi obljubi več, kot se ji dostavi. Ko ti nekdo obljubi vse na svetu, je velika verjetnost, da dobiš cca. 10% vsega.
- Usmerjenost na dobavitelja – prodajalci, ki so usmerjeni sami vase filtrirajo podatke na način, da slišijo le-to kar želijo.
- Zadovoljstvo s samim seboj – ko prodajalci niso pripravljeni vložiti dovolj energije v stranko.
- Aroganca – meja med samozavestjo in aroganco je zelo tenka.

Pozitivne vrednote/miselni okvir:

- Avtentičnost – transparentnost in delovanje z integriteto, pošteno in etično.
- Usmerjenost na stranko – ne samo na stranko, tudi na celoten njen ekosistem, njene partnerje, dobavitelje, stranke in konkurenco.
- Pro-aktivna kreativnost – predvideva strateško razmišljanje in sposobnost kreiranja idej, ki jih stranka ne more kreirati sama.
- Taktična drznost – to je umetnost vedeti, kako daleč iti, brez da greš predaleč. Emocionalna inteligenca skupaj s pogumom. Nihče ne mara biti izzvan na neprimeren način.

Principus d.o.o.
Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Tri pomembne lastnosti prodajalcev

Tri glavna področja, ki določajo uspešnost prodajalcev, v kontaktih s stranko so:

- Učenje – prodajalec mora biti sposoben kreiranja vrednosti za stranko. Najlažje je to narediti na način, da je sposoben kreiranja rešitev na podlagi strankinih izzivov, na način, da jih lahko poveže s kapacitetami podjetja. Kreiranje dobrih vpogledov v stanje stranke in v njene izzive, ki pa niso povezani s kapacitetami podjetja, lahko vodi v: povečanje neprijetnosti stranke ali potencialno celo postavi v boljši položaj konkurenco.
- Prilagajanje – prilagajanje obnašanja, komunikacije, pristopov glede na strankino okolje in specifične osebe pri strankah.
- Prezemanje kontrole – sposobnost upravljanja s prodajnim ciklom, kreiranje naslednjih aktivnosti in ohranjanje aktivne vloge pri zagotavljanju naslednjega koraka. Pogovori zaradi pogovorov samih so lahko največji prodajni strošek podjetja.

Učinek vrhuncev in konca

Kahneman je v svojem delu dokazoval, da imajo pri kreiranju občutkov in spominov, največjo moč trenutki vrhuncev in končni trenutki. Veliko manj težje pa posvečamo vmesnim dogodkom, tudi če so ti bolj reprezentativni za celotno dogajanje. Zato je pomembno, da pri delu s strankami kreiramo izkušnje, ki imajo dobre vrhunce in se končajo na način, da kreirajo pozitiven občutek pri stranki.

Halo effect

Če je prvi vtis dober, potem je lažje vzpostaviti dolgoročno zaupanje, kajti ljudje imamo velikokrat pristranskost do prvih vtisov in ocenjujemo vse naslednje kontekste v luči prvih vtisov, ali včasih samo pričakovanj, ki jih imamo pred prvim stikom. Zato je pomembno, ko se pripravljate za prve stike, da razumete tako stranko kot njeno okolje in da ste pozorni na njihove potrebe ter na prvih sestankih ustvarite vtis zaupanja vrednega partnerja.

Mali podatki (Martin Lindstrom)

Avtor svoje delo uokviri v metodologijo 7C. Ogrodje sestavljajo:

- Zbiranje (collecting)
- Povezovanje (connecting)
- Soodvisnost (correlation)
- Vzročnost (causation)
- Kompenzacija (compensation)
- Ideja (concept)

Ko iščete male podatke, iščite čustveni razkorak – preveč ali premalo česa. Vprašajte se, katera želja ni bila izpolnjena?

Priprava prezentacije

Predno začneš pripravljati vsebino prezentacije, preveri:

- Ciljna publika: komu je namenjena (njihova pričakovanja, njihova predvidevanja, njihove lastnosti (pristranskosti))
- Okolje: čas, komunikacijski kanali, prostor
- Vsebina: kaj želiš doseči

Boljše prezentacije

Kaj je dobro vedeti, ko se lotimo priprave prezentacije ?

Osnova zapisa je znanje iz knjig: *Show Me the Numbers* od Stephen-a Few-a, *Stroytelling with data* od Cole Nussbaumer Knaflic in *Data for Executives* od Nick Hobbie-a. Vse tri se veliko naslanjajo na največje mojstre tega področja, eden od teh je bil tudi Edward Tufte, ki je uvedel koncept data-to-ink ratio, ki pravi, da naj bo vsebina komunikacije namenjena predstavitvi podatkov (sporočil) in ne zapolnjevanju praznine. Dobro razmerje je blizu 1:1.

Elementi prezentacije in vizualizacije

Šest glavnih elementov dobre prezentacije ali komunikacije skozi prezentacijo je:

- Razumevanje vsebine in sporočila, ki ga želimo podati
- Izbira pravega vizualizacijskega orodja
- Eliminacija nepotrebne navlake
- Fokus pozornosti na elemente, ki jih želimo izpostaviti
- Dizajnersko razmišljanje
- Zgodba

Elementi vizualizacije, ki jih lahko uporabimo:

- Tekst
- Tabele
- Grafi
- Infografike
- Zemljevidi

Tabele

Tabele uporabljamo, ko želimo:

- Predstaviti individualne številke
- Primerjati točne številke
- Predstaviti natančne številke
- Predstaviti številke, ki imajo več kot eno mero

Grafi

Grafe uporabimo, ko želimo govoriti o povezavah med številkami ali predstaviti kompleksne povezave. Tipi grafov so lahko:

- Nominalni
- Časovne serije
- Rangiranje
- Del celote
- Odstopanja
- Distribucija
- Korelacija

Tabele nagovarjajo naš verbalni sistem, grafi naš vizualni. Tabele v prezentacijah niso najboljša izbira. Če želimo izpostaviti le podatek ali dva, razmislimo o tekstu.

Vrednosti, tekst in pozornost

Kvantitativne vrednosti lahko zapišemo kot:

- Točke
- Črte
- Stolpci
- 2-d oblike

Tekst uporabljamo kot podporno orodje za razjasnitev ali kot samostojni element, predvsem ko želimo poudariti manj kompleksna sporočila.

Za pridobitev in ohranitev pozornosti imamo 3-8 sekund. Ker je človeški spomin zelo omejen in v prezentacijah ciljamo na pridobitev pozornosti v fazi pred-procesiranja možganov, lahko uporabimo določene elemente, kot so:

- Velikost in širina črt
- Orientacija
- Velikost
- Okvirjanje

- Barve – tip
- Barve - intenzivnost

Gestalt

Če želimo razumeti, kako ljudje dojemajo vizualizacije, je dobro razumeti šest Gestalt principov, ki se naslanjajo na idejo, da je celota več kot vsota vseh sestavnih delov:

- Bližina
- Podobnost
- Okvirjanje
- Dokončanje
- Kontinuiteta
- Povezanost

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

inj

70 887 405

Vizualizacija in popolnost

Glavni sloj prezentacije so podatki ali sporočila, drugi sloj so podporni elementi kot so podporne črte, oznake in ostali elementi in tretji sloj je ozadje.

Težimo k popolnosti, kot jo zapiše de Saint-Exupery: »Popolnost dosežeš takrat, ko ne moreš nič več odvzeti, ne ko ne moreš ničesar več dodati.«

Nekaj načel vizualizacije:

- Barve ne smejo biti glavno sporočilo. Izogibajmo se »zebra« učinku in uporabi prevelikega števila barv. Poudarki se kreirajo z različnimi odtenki barve. Če je le možno uporabimo le eno glavno barvo in morda eno podporno.
- 60-30-10 pomeni 60 % primarne barve, 30 % sekundarne in 10 % poudarjenega.
- Odstranimo navlako. Če podporni elementi ne pomagajo pri sporočilu, ki ga želimo podati, potem jih odstranimo. Če je le možno poudarke kreiramo z uporabo praznega prostora. Črte, meje ali oznake, naj pripomorejo k jasnosti podatkov, če ne, potem jih odstranimo.
- Večina kultur bere iz leve proti desni in od vrha proti dnu. Zato tako kreirajmo tudi potek naše predstavitve. Glavne stvari naj bodo na vrhu in na levi strani.
- Naslovi so pomembni. Če je nekaj pomembnega lahko to tudi večkrat ponovimo. Naslovi, ki v sebi vključujejo aktivnost in ne opis, imajo večjo moč.
- Poudarimo pomembno, odstranimo distrakcijo in kreirajmo hierarhijo podatkov (sporočil).
- Niso vsi podatki enako pomembni. Ko ne potrebujemo natančnih informacij povzemimo. Če je nekaj potrebno, ni pa pomembno, to postavimo v ozadje.
- Uporabimo velikost za poudarek pomembnosti.
- Ne poudari več kot 10% teksta. Uporaba odebelenega sloga je boljše kot podčrtovanje ali ležeče besedilo.
- Nikoli ne uporabljajmo odebelenega in ležečega sloga skupaj.
- Ne obračajmo teksta. Že par stopinj odstopanja zmanjša zmožnost prebiranja za več deset odstotkov.
- Nikoli ne uporabljajmo 3-d elementov v grafih.
- Izogibajmo se pie-grafov.
- V grafih naj bo širina stolpcev vsaj dvakrat toliko kot prazen prostor med stolpci.



- Uporabljajmo nič kot začetno točko v grafih, da ne izgubimo perspektivo.
- Ko imamo več serij podatkov, jih označimo.
- V enem grafu uporabimo največ 4 serije podatkov.
- Število kategorij ohranjamo med 5-8 v enem grafu. Če jih potrebujemo več, razmislimo o večjem številu grafov, ki jih lahko predstavimo skupaj.
- Če uporabimo konkretne in planske številke v enem grafu, jih ločimo s senčenjem.
- Če imamo pozitivne in negativne vrednosti v enem grafu, potem to ločujemo z različnimi odtenki.
- Če uporabimo le eno mersko enoto in je ta zelo vsakodnevna (recimo valuta), potem jo lahko zapišemo samo v vsoti in ne za vsak element posebej.
- Uporabljajmo naravne inkremente (1,2,3...0,2,4,...0,5,10...0.25, 0.5,0.75,...) in ne ne-naravne (0,3,6,...).

iprus d.o.o.
ika cesta 1
inj
70 887 405

Pet lastnosti dobri prodajalcev – 5C

- Curiosity – radovednost
- Creativity - kreativnost
- Credibility - kredibilnost
- Communication - komunikacija
- Courage - pogum

Razumeti/poznati stranko

Razumevanje/poznavanje stranke temelji na dveh vrstah znanja:

- Znanje o trgu
 - Vertikalno znanje (industrija)
 - Horizontalno znanje (rešitev)
 - Specializirano znanje (niše)
- Znanje o podjetju
 - Strankine stranke
 - Splošna poslovna kondicija stranke
 - Finančna kondicija stranke

Ko gradiš znanje o stranki moraš:

- Raziskati strankino poslovanje.
- Identificirati glavne ljudi pri stranki in njihovo ozadje.
- Se poučiti o strankinih organizacijskih procesih in kulturnih preferencah.
- Si dokumentirati pomembne elemente, da nisi odvisen zgolj od spomina.

Reševanje strankinih problemov

Predno začnemo ponujati rešitev je dobro prvo razumeti in kvalificirati težavo, ki jo rešujemo pri stranki. Zato je dobro uporabiti vprašanja:

- Zakaj ima stranka težavo in zakaj je le-ta pomembna za stranko?

- Kaj je težava?
- Kdo je prizadet zaradi te težave?
- Kje se težava pojavlja? Kako se manifestira?
- Kdaj se težava pojavi?

Opis težave gre lahko v smeri:

Težava pri stranki je (definicija problema)....., ki vpliva na (uporabniki ali stakeholderji)....., katere vpliv je (stroški, učinek,...)....., rešitev katere bi prineslo(prednosti)....

Ko enkrat definiramo težavo (problem statement), potem se lotimo rešitve problema, ki ga lahko opišemo na način:

Naša (rešitev/produkt) pomaga (segment kupcev), ki želijo (delo, ki ga mora rešitev opraviti), z (glagol + uporabniška bolečina) in z (glagol + prednosti za uporabnike/stranke).

Ko kreiramo rešitev je važno, da znamo opredeliti poslovne prednosti, ki jih bo rešitev prinesla stranki. Pomembno je, da znamo:

- Identificirati prave iniciative
- Identificirati in opisati predvidene izboljšave
- Kreirati in implementirati prave rešitve
- Izmeriti izboljšave
- Obdržati vrednost tudi po implementacije

Reševanje strankinih problemov McKinsey

MECE pristop (mutally exclusive, collectively exhaustive). Ko identificiraš probleme, pogledaj ali so ti izivi ločeni ali je to en skupen iziv. Če so ločeni potem so to medsebojno izključujoči. Če pa vse težave, ki jih identificiraš, lahko pokriješ z identificiranimi izivi, potem so kolektivno popolni.

McKinsey rad analizira strankine dobavitelje, stranke, konkurenco in potencialne alternativne produkte. In razmišljajo o tem, kakšne učinke pozitivne ali negativne, bi lahko dogajanje v teh kategorijah imelo na poslovanje stranke.

Vodenje

Lastnosti dobrih ekip in menedžerjev po Googlu

Ključnih je pet norm skupinskega dela:

- Ekipe morajo verjeti, da je njihovo delo pomembno.
- Vsak član ekipe mora verjeti, da je njegov posamični prispevek pomemben.
- Ekipe potrebujejo jasne cilje in definirane vloge.
- Člani ekipe morajo vedeti, da se lahko zanesejo drug na drugega.
- V ekipi mora vladati psihološka varnost.

Osem bistvenih menedžerskih veščin.

- Dober trener.
- Opolnomoči sodelavce in se ne ukvarja s podrobnostmi.

- Izraža zanimanje in skrb za počutje podrejenih.
- Je usmerjen k rezultatom.
- Posluša in ne skriva informacij.
- Pomaga podrejenim pri razvoju njihovih karier.
- Ima jasno vizijo in strategijo.
- Ima ključno tehnično znanje.

Ključno je kreirati kolektivno inteligenco, ki je drugačna, boljša od inteligence posameznih članov.

W.E.I.R.D. model vodenja

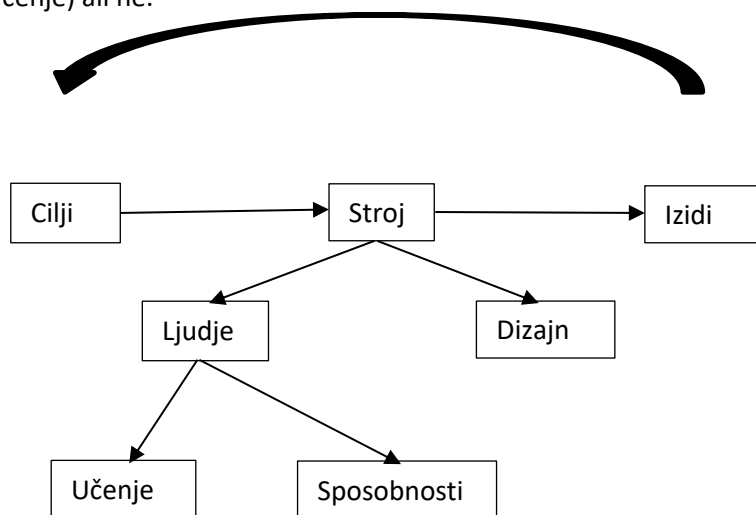
Spremembe pristopov v poslovanju so lahko posledica tehnologije, poslovnega okolja, družbenih sprememb in izobraževalnih sistemov.

- W – wisdom (pamet) – sprejemanje pametnih odločitev
- E – emotional (emocionalna inteligenca) – boljše razumevanje zaposlenih
- I – initiative – aktivnost zaposlenih, podjetje ne kontrolira zaposlenih
- R – responsibility – odgovornost – ki je dana zaposlenim skupaj s svobodo
- D – development – razvoj, motivacija zaposlenih izhaja iz dobro opravljenega dela

Tak pristop zahteva zaupanje, le-to pa temelji na odkritosti, transparentnosti in spoštovanju.

Model upravljanja in reševanja problemov, ki ga uporablja Ray Dalio

Dalio je kreiral model, ki ponazarja delovanje podjetja na način, da celotno delovanje ocenjuje kot delovanje stroja. Le ta povezuje cilje z izidi in je sestavljen iz dveh elementov: ljudi in dizajna (dizajna v smislu, kako je postavljena organizacija in kateri elementi so pomembni za sprejemanje in izvajanje odločitev. Pri ljudeh njihovo delovanje in sposobnosti delovanja ocenjuje na način ali so težave, če se pojavijo posledica pomankanja znanja ali sposobnosti, ker na ta način definira ali se jih da odpraviti (učenje) ali ne.



Sposobnosti modernega voditelja

- Sposobnost sprejemanja negotovosti in delovanja izven svojih okvirjev.
- Sposobnost konstruktivne ponižnosti, učenja in raziskovanja.



- Sposobnost uporabe tehnologije za kreiranje simbiotičnega okolja ljudi in tehnologije.
- Sposobnost razvijanja konceptov in kapacitet in ne struktur in funkcij.
- Sposobnost povezovanja potreb trga in rešitev podjetja.
- Sposobnost grajenja partnerstev in zdravih delovnih okolij.
- Sposobnost komunikacije in interakcije z vsemi različnostmi človeške množice (tudi in predvsem, ko ta različnost ogroža tvojo identiteto).
- Sposobnost uravnoteženja kratkoročnih poudarkov na rezultatih in dolgoročnega razvoja vrednosti, ki jo podjetje nudi strankam.
- Sposobnost videti dejanja, ki so pravilno zastavljena, tudi če rezultati trenutno tega ne kažejo (razumevanje, kdaj je rezultat posledica pravilnih odločitev in kdaj zunanjih faktorjev).
- Sposobnost vodenja z vizijo in prenašanje te vizije na vse nivoje zaposlenih, da lahko vsak poveže svoj prispevek k viziji, kreiranje pomena na vseh nivojih.
- Sposobnost ne biti najpametnejši človek v sobi.
- Sposobnost ustvarjanja okolja, kjer bo lahko delovala fleksibilna organizacija, ki bo zagotavljala, da vizija zaživi v vsakdanjem poslovanju in ki bo povezala organizacijo s strankami, na način, da bo kvaliteta sodelovanja visoka in konsistentna v vseh interakcijah in stikih med stranko in organizacijo.
- Sposobnost zavedanja, da organizaciji služijo, ne da jim pripada.

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

1000 Ljubljana

T: +386 70 887 405

Vloga direktorja prodaje

Direktor prodaje je odgovoren za naslednje aktivnosti:

- Cilji – postavljanje in merjenje
- Osebna vpletenost v zaključevanje velikih transakcij
- Vzpostavljanje in vzdrževanje kulture
- Kompenzacija – kreiranje, izračuni in poročanje
- Talent – strukturiranje vlog, zaposlovanje in odpuščanje
- Coaching
- Analize in poročanje
- Kreiranje budgeta in upravljanje s stroški
- Dizajniranje procesov in kreiranje izboljšav

Delo direktorja prodaje pokriva štiri glavna področja:

- Človeška plat
 - Upravljanje
 - Vodenje
- Poslovna plat
 - Strateške aktivnosti
 - Operativne aktivnosti

Upravljanje:

- Sestava kohezivne ekipe.
- Vzpostavitev in vzdrževanje primerne delovnega okolja.
- Razumevanje sposobnosti vsakega člana ekipe.
- Uparjanje sposobnosti ekipe z zahtevami prodajnega okolja.
- Definiranje dobrih razvojnih načrtov za zaposlene.



- Kreiranje pravih motivacijskih programov.
- Vzpostavitev primerne delegacijskega modela.
- Vzpostavitev primerne komunikacijskega okvirja.

Vodenje:

- Sposobnost kreiranja zaupanja, ki izvira iz primerne obnašanja.
- Sposobnost podpore pri kompleksnih prodajnih priložnostih.
- Sposobnost prevajanja strategije podjetja in taktičnih iniciativ v delo in vlogo vsakega zaposlenega v oddelku in kreiranje pomena v njihovem delu.
- Pogum in znanje za obvladovanje negotovega prodajnega okolja, na način, da se pritisk ne prenaša na podrejene.
- Transparentnost in objektivnost v upravljanju različnih pričakovanj in konfliktov, ko do njih pride.
- Sposobnost kreiranja skupne vizije okoli ciljev podjetja in povezava te vizije z individualni cilji podrejenih in kreiranje njihovih razvojnih načrtov v skladu s to vizijo.
- Ponižnost v izvajanju vodstvene avtoritete.
- Sprejemanje in izvajanje težkih odločitev na profesionalen in spoštuječ način.

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405

Strateško delovanje zahteva:

- Razumevanje portfelja produktov in cilja delovanja podjetja.
- Razumevanje ali celo kreiranje prodajnih pristopov, ki temeljijo na prikazu vrednosti.
- Razumevanje trga: potrebe, igralci, potencial, razvojni trendi, omejitve in ovire.
- Razumevanje položaja podjetja na trgu, nevarnosti in priložnosti. Sposobnost upravljanja s tveganji pri nevarnostih in gradnje novih pristopov, ki bodo izkoristili priložnosti.
- Razumevanje trenutnih kapacitet podjetja (viri, procesi, struktura in kultura). Identifikacija potencialnih deficitov in sposobnost kreiranja iniciativ, ki bi te deficite odpravile.
- Kreiranje oddelčne strategije, ki bo podpirala izvedbo strategije podjetja.
- Sposobnost prevajanja strategije v iniciative in sposobnost prenašanja le-teh na podrejene na preprost način.
- Sposobnost reorganizacije poslovnih procesov, da se lahko kreira najbolj učinkovita struktura za implementacijo strategije.
- Sposobnost za restrukturiranje strategije same, če je to potrebno, skupaj z ostalo vodstveno ekipo.

Operativno delovanje:

- Postavitev primerne prodajne organizacije, ki podpira dogovorjen go-to-market pristop.
- Kreiranje primerne organizacije za učinkovito generiranje priložnosti, skupaj z marketingom.
- Kreiranje primerne podporen organizacije za prodajne aktivnosti.
- Izvedba primerne kategorizacije strank (definiranje ciljnega trga, njegovega potenciala in idealnega profila stranke).
- Uvedba strukturiranega pristopa za zbiranje in distribucijo povratnih informacij iz trga, do vseh elementov organizacije.
- Uvedba primerne sistema, ki bo uravnoteženo zadovoljeval organizacijsko potrebo po informacijah z vložkom v delo, ki je potrebno za njihovo shranjevanje in upravljanje.
- Izbira primernih podpornih orodij za prodajne oddelke.
- Kreiranje ponovljivih prodajnih aktivnosti in njihova »pametna« avtomatizacija.

- Uvedba dobrega sistema za deljenje pridobljenega znanja.
- Uvedba enostavnega sistema za poročanje in analitiko, za dobro kontrolo poslovanja.



Korporacijska pravila igre

Če želiš biti uspešen v korporacijskem svetu ni dobro, če delaš preveč, kajti to lahko vodi v to, da boš neviden. Umetnost je v tem, da se znaš vključiti v prave projekte. Delo za druge mora biti kontrolirano. Podpora šefu v stvareh, ki so mu pomembne in razumevanje, kaj šef od tvojega šefa hoče. Najpomembnejši viri, ki jih imaš v delu v korporaciji so: informacije, ki jih imaš in kaj znaš; osebne sposobnosti in znanja; izkušnje in mreža kontaktov. Tega ne deli z drugimi. Sam boš težko uspel v korporaciji, potrebuješ sponzorje. Ti morajo biti višje kot tvoj šef. Kljub samozavesti ne smeš izstopati, moraš biti del kulture podjetja. Ko se odločaš za projekte, moraš izbirati take, ki ti bodo pomagali pri napredovanju znotraj podjetja, če vidiš da ne vodijo v to smer, ne smeš vztrajati predolgo na njih.

Principus d.o.o.
 Oldhamska cesta 1
 4000 Kranj
 Tel: +386 70 887 405

Design thinking

"Design thinking" je prvič omenil Herbert A. Simon leta 1969. Šlo naj bi za način reševanja kompleksnih problemov na način, da poskušaš čim bolj razumeti problem in biti čim bolj fleksibilen v svojem delovanju. V bistvu gre za metodologijo kreiranja rešitev za kompleksne probleme. Kasneje se je iz tega razvil pet fazni model, ki naj bi bil predvsem uporaben v razvoju programske opreme za naročnike na način, da se čim bolj približaš idealni uporabniški izkušnji. Lahko pa se pristop uporablja tudi v vodenju, pri iskanju rešitev za poslovne izzive.

Faze so:

- Empatija - raziskovanje potreb uporabnika
- Definicija - zapis uporabniških zahtev
- Ideja - testiranje predpostavk, kreiranje idej o potencialnih rešitvah
- Prototip - kreiranje rešitev
- Testiranje - testiranje rešitev

Proces nikoli ni linearen, temveč lahko skače iz faze v fazo, odvisno od rezultatov in zahtev stranke.

GROW model coachinga

GROW model, ki sta ga leta 1980 razvila Graham Alexander in Ben Renshaw in ki ga je populariziral John Whitmore v 1990-ih. Včasih ga opredeljujejo tudi kot T-GROW.

- Topic – (tema) odloči se za temo pogovora.
- Goal – (cilj) dogovori se za merljiv rezultat ali cilj.
- Reality – (realnost) opiši trenutno situacijo, odkrij prave probleme.
- Options – (opcije) izberi nekaj potencialnih rešitev in izberi pravo.
- Will (or Way forward) – (kako naprej) pogovori se o potencialnih izzivih/ovirah. Dogovori se za aktivnost, identificiraj podporo, ki jo potrebuješ in preveri ali si dosegel cilje.

Principi agilnega delovanja – po manifestu

- Stranka - Naša najvišja prioriteta je zadovoljiti stranko z zgodnjim in nepretrganim izdajanjem vredne programske opreme.
- Spremembe specifikacij na strankino zahtevo - Sprejemamo spremembe zahtev, celo v poznih fazah razvoja. Agilni procesi vprežejo tovrstne spremembe v prid konkurenčnosti naše stranke.
- Hitri popravki - Delujočo programsko opremo izdajamo pogosto, znotraj obdobja nekaj tednov, do nekaj mesecev, s preferenco po krajšem časovnem okvirju.
- Sodelovanje posla in razvijalcev - Poslovneži in razvijalci morajo skozi celoten projekt dnevno sodelovati.
- Motivacija vključeni posameznikov, management - Projekte gradimo okrog motiviranih posameznikov. Omogočimo jim delovno okolje, nudimo podporo in jim zaupamo, da bodo svoje delo opravili.
- Osebno sodelovanje - Najboljša in najučinkovitejša metoda posredovanja informacij razvojni ekipi in znotraj ekipe same, je pogovor iz oči v oči.
- Delovanje - Delujoča programska oprema je primarno merilo napredka.
- Vzdržnost - Agilni procesi promovirajo trajnostni razvoj. Sponzorji, razvijalci in uporabniki morajo biti zmožni konstantnega tempa za nedoločen čas.
- Odličnost - Nenehna težnja k tehnični odličnosti in k dobremu načrtovanju izboljša agilnost.
- Preprostost - Umetnost zmanjševanja količine nepotrebne dela je bistvena.
- Samoorganiziranost - Najboljše arhitekture, zahteve in načrti izhajajo iz tistih ekip, ki so samoorganizirane.
- Konsistenca - V rednih časovnih razdobjih ekipa išče načine, kako postati učinkovitejša ob rednem prilagajanju svojega delovanja.



ipus d.o.o.
ika cesta 1
inj
70 887 405

Digitalno okolje

CDP – Customer data platform

Komponente platforme so:

- Pridobivanje podatkov: sposobnost naravnega pridobivanja podatkov in konsolidacije podatkov iz različnih virov.
- Proces: vgrajena orodja, ki očistijo in upravljajo tako z atributi (polja) kot identifikatorji (ID uporabnika).
- Izpostavitve: Omogočiti, da so normalizirani, ID – mapirani podatki na voljo v podatkovni shrambi, ki je obstojna.
- Analitika in odločitve: predikativna analitika na podatkih in izvajanje odločitev.
- Izvedba: ko so odločitve sprejete je potrebno poslati signal akcijskemu sistemu, da le-ta pošlje sporočilo.

Stebri moderne CDP so:

- Pridobivanje podatkov
- Harmonizacija podatkov
- Upravljanje z identitetami uporabnikov/strank
- Segmentacija
- Akcijski sistem



Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Podatki

Štiri predloge kako kreirati vrednost iz strankinih podatkov:

- Vpogled: odkrijemo tisto nevidno
- Targetiranje: zoženje ciljnega prostora
- Personalizacija: prilagajanje osebnih okvirom
- Vsebina: dobimo referenčni okvir

Premik v digitalno zrelo organizacijo

Digitalno zrele organizacije so:

- Manj hierarhične in z bolj distribuirano strukturo vodenja.
- Bolj sodelujoče in tiste, kjer ekipe pokrivajo več funkcij.
- Spodbujajo raziskovanje in učenje.
- Bolj pogumne, bolj usmerjene v raziskovanje in z višjo toleranco do tveganja.
- Bolj agilne in se hitreje prilagajajo.

Spremembe odnosov s kupci v digitalni dobi

Sprememba odnosov s kupci poteka po dveh ločenih oseh: digitalni in človeški. Podjetja se lahko znajdejo v enem od štirih položajev:

- Hitra smrt – podjetja, ki v središču odnosov nimajo niti digitalnih niti človeških dobrih lastnosti, so obsojena na hitro smrt.
- Danes trdni, vendar ne tudi jutri – biti dober v odnosih z drugimi je pomembna prednost. Ali bo to v prihodnosti še dovolj, pa je drugo vprašanje. Če vas stranke ne bodo mogle najti digitalno ali ne boste omogočili digitalne izkušnje se lahko vaš položaj na trgu, ki je danes močan hitro spremeni.
- Trg borcev – v tem segmentu so številna super podjetja današnjega časa. To so podjetja z odličnimi digitalnimi vmesniki. Toda če ta podjetja ostanejo le na digitalni komponenti, bodo v času, ko bo ta postala osnova delovanja, le težko našla svojo razlikovalno prednost.
- Ko digitalno postane človek – digitalni sistem je osnova podjetja, človeški dejavniki pa poskrbijo za razliko. Uspešna podjetja bodo tista, ki jim bo uspelo digitalni perfekcionizem (sodobna organizacijska odličnost, usmerjenost k porabnikom in učinkovitost) povezati s človeškimi čustvi. Coolblue in Apple zato kljub svoji digitalni prednosti ponujajo tudi človeško izkušnjo. Tudi Amazon se premika v to smer.

Orodja vodenja

Fokus in postavljanje ciljev

Fokus je pomembna vrednota v svetu obilja informacij. Uspešni ljudje se večinoma fokusirajo le na pet projektov. In pri tem si pomagajo z mentalnimi modeli, ki jim predstavljajo vodilo v razmišljanju, kaj bi se lahko zgodilo.

Cilji nosijo odločnost in osredotočenost. Paziti moramo, da ne vodijo v ozkogledost in zaključevanje stvari, ne glede na posledice. Cilji morajo biti drzni, saj tako spodbujajo inovativnost, vendar še dosegljivi, da ne vodijo v malodušje.

Cilji

Poslovno okolje se od privatnega v večini primerov razlikuje ravno po tem, da je delovanje v njem ciljno usmerjeno. Obstaja več metodologij postavljanja ciljev. Dve od njih sta:

SMART

S – specific (specifični)

M – measurable (merljivi)

A – achievable (dosegljivi)

R – realistic (realistični)

T – time-bound (časovno omejeni)

FAST

F – frequent (redna komunikacija)

A – ambitious (ambiciozni)

S – specific (specifične metrike in mejniki)

T – transparent (transparentni)

Postavljanje ciljev je povezano tudi z vzpostavljanjem nekaterih merilnih mehanizmov in orodij. Najbolj znani sta verjetno OKR (objective and key results – ki povezuje cilje, iniciative in rezultate) in KPI (key performance indicator – ki definira glavne merske enote, ki so pomembne za oceno dobrega delovanja).

Čustva

Čustva so pomemben element poslovnega okolja, tako pri delu s strankami, kot v interakcijah znotraj podjetja. Osnovna čustva, ki obstajajo so:

- Nevtralno – presenečenje
- Pozitivno – sreča
- Negativna – strah, jeza, žalost, prezir, gnus

Vsa ostala čustva so le izpeljanke. Čustva so katalizatorji reakcij, zato je pomembno razumevanje kako naše aktivnosti vplivajo na njihovo sprožanje in ko do tega pride, da se jih upošteva kot pomembne elemente delovanja. Iskrenost je pomembnejša kot manipulacija, ker le-ta ne more biti dolgotrajna.

Umetnost poslušanja

Pozorni moramo biti na tri elemente poslušanja:

- Vsebina (poslušanje z glavo).



Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405

- Čustva (poslušanje s srcem).
- Osnovno gonilo, želja (poslušanje z želodcem, instinkti).

Konflikti

Trije glavni načini soočanja s konflikti, ki vodijo v težave:

- Bojevanje
- Umik
- Zasmehovanje

Koraki pri reševanju konflikta so:

- Obe stranki priznata, da problem obstaja.
- Skupen dogovor obeh strank, da sta pripravljene iskati rešitev.
- Poskus razumevanja stališč in pogledov obeh strank.
- Prepoznavanje sprožilcev konfliktov.
- Identifikacija sprememb v obnašanju in pristopu ali potrebne izboljšave, ki bodo zmanjšale negativne občutke.
- Intervencija s strani tretjega, mediacija na pobudo relevantnih oseb.
- Pripravljenost ene ali obeh strani za kompromise.
- Dogovor o načrtu za odpravljanje razlik.
- Spremljanje učinkov dogovora o spremembah.
- Če ne pride do izboljšav, odločitev o odpravi razlogov z bolj konkretnimi akcijami – odstranitev osebe.

Soočanje s konflikti mora najprej odkriti pravi temelj konflikta. Šele, ko je ta identificiran in se opredeli njegova teža, se definira pristop. Če konflikt ni posledica velikih razlik v miselnih okvirih, se poskuša razrešiti situacijo skozi komunikacijo. V nasprotnem primeru, se vzpostavi kontrolirana situacija in jasno opredeli pravila igre in v primeru, da to ni mogoče sprejme odločitev za odstranitev vira konflikta, ki ni v skladu z vrednotami okolja. V samem reševanju konflikta je pomembno načelo, da se rešuje izvor konflikta in se čim manj spušča na povezovanje konfliktne situacije z osebnostjo. Razen v primeru, ko je osebnost direktni vzrok, takrat je potrebno sprejeti odločitev o kompatibilnosti s kulturo okolja.

Karen Ety Jehn govori o dveh tipih konflikta.

- Konflikt v odnosih (osebni)
- Konflikt v nalogah (operativni) – trk idej ali mnenj.

Drugi je zelo pogost v uspešnih ekipah. Velikokrat pa se zgodi, da se konflikt prelije iz operativnega v osebnega. Če konflikt definiramo kot debato in ne kot nestrinjanje, znamo imeti bolj učinkovit proces.

Motivacija



Zaposleni imajo večjo motivacijo, ko imajo občutek, da imajo nadzor nad svojimi odločitvami. Pomembno je, da management pohvali takrat, ko zaposleni izvedejo zahtevne aktivnosti. Na ta način jim gradijo zaupanje, da so sposobni tudi zahtevnih operacij.

Osnovna delitev motivacije je zunanja in notranja. Večina sistem motiviranja izvira iz orodij, ki spodbujajo zunanjo (to so v bistvu vsi programi nagrajevanja v podjetjih). Toda najbolj učinkovita je interna, sposobnost posameznikov, da najdejo motivacijo in posledično zadovoljstvo v stvareh, ki jih počnejo, saj jih znajo povezati z lastnimi cilji in željami.

Susan Fowler definira šest motivacijskih okvirjev, od tega so prvi trije suboptimalni, drugi trije pa optimalni:

- Nezainteresiran motivacijski okvir: ne najdeš vrednosti v svoji aktivnosti.
- Zunanji motivacijski okvir: priložnost, da zaradi svoje aktivnosti pridobiš neko zunanjo nagrado (večjo moč, denar, ugodnost).
- Vsiljen motivacijski okvir: stvari počneš, ker se čutiš prisiljenega v to ali zaradi lastne krivde ali zaradi občutka strahu pred možnimi posledicami nesodelovanja.
- Povezan motivacijski okvir: aktivnosti lahko povežeš z neko tebi pomembno vrednostjo – na primer učenje, rast.
- Integriran motivacijski okvir: aktivnost lahko povežeš s smislom tvojega dela ali celo življenja.
- Inherenten motivacijski okvir: preprosto uživaš v aktivnosti (nekateri temu rečejo, da si v padel notri).

Sama povezuje način doseganja optimalnih okvirjev z omogočanjem da ljudje občutijo avtonomnost, povezanost in kompetentnost. Da je vodja sposoben tega, se mora naučiti tehnik kot so obzirnost (sposobnost ne-obsojajočega poslušanja), povezovanje z vrednotami in povezovanje s smislom.

Organizacijska okolja

Trije elementi, ki določajo kaj podjetje lahko ali ne more storiti

Obstajajo trije razredi faktorjev, ki vplivajo na to, kaj lahko ali česa podjetje ne more storiti:

- Viri
 - Ljudje
 - Oprema
 - Tehnologija
 - Dizajn produkta
 - Znamka
 - Informacije
 - Denar (sredstva)
 - Odnosi s strankami, dobavitelji in partnerji
- Procesi
 - Formalni
 - Neformalni
 - Kulturni
- Vrednote

principus

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405



Viri so tipično bolj fleksibilni in se jih da hitro spreminjati, medtem ko so procesi, vrednote in na koncu koncev kulture, ki izhajajo iz procesov in vrednot, bolj fiksni in niso nagnjeni k spremembam. Navsezadnje so procesi narejeni ravno zato, da bi omogočili virom, da kreirajo vrednost na utečen, predvidljiv način. Na drugi strani pa vrednote nudijo osnovo zaposlenim, da kreirajo model določanja prioritete svojega delovanja. Kar je ravno tako stabilna komponenta organizacije. Viri (ljudje) se lahko hitro prestrukturirajo v svojem znanju in pristopu, procesi in še posebej vrednote pa ne. Bolj, ko je kultura (nivo, ko zaposleni delujejo samostojno in konsistentno v skladu z vrednotami in utečenimi procesi) močna, težje je uvajati spremembe. Zato so podjetja z močno kulturo, slabše pripravljena na hitre in velike spremembe in so jim ljubše postopne.

Principus d.o.o.
Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Kulture podjetij

- Zvezdniški model
- Inženirski model
- Kultura prevlade avtokracije
- Kultura prevlade birokracije
- Model zavezanosti

Vrednote in principi agilnega delovanja

Vrednote – načela delovanja:

- Posamezniki in interakcije pred procesi in orodji
- Delujoča programska oprema pred vseobsežno dokumentacijo
- Sodelovanje s stranko pred pogodbenimi pogajanjmi
- Odziv na spremembe pred togim sledenjem načrtom

Principi delovanja:

- Stranka - Naša najvišja prioriteta je zadovoljiti stranko z zgodnjim in nepretrganim izdajanjem vredne programske opreme.
- Spremembe specifikacij na strankino zahtevo - Sprejemamo spremembe zahtev, celo v poznih fazah razvoja. Agilni procesi vprežejo tovrstne spremembe v prid konkurenčnosti naše stranke.
- Hitri popravki - Delujočo programsko opremo izdajamo pogosto, znotraj obdobja nekaj tednov, do nekaj mesecev, s preferenco po krajšem časovnem okvirju.
- Sodelovanje posla in razvijalcev - Poslovneži in razvijalci morajo skozi celoten projekt dnevno sodelovati.
- Motivacija vključeni posameznikov, management - Projekte gradimo okrog motiviranih posameznikov. Omogočimo jim delovno okolje, nudimo podporo in jim zaupamo, da bodo svoje delo opravili.
- Osebno sodelovanje - Najboljša in najučinkovitejša metoda posredovanja informacij razvojni ekipi in znotraj ekipe same, je pogovor iz oči v oči.
- Delovanje - Delujoča programska oprema je primarno merilo napredka.
- Vzdržnost - Agilni procesi promovirajo trajnostni razvoj. Sponzorji, razvijalci in uporabniki morajo biti zmožni konstantnega tempa za nedoločen čas.
- Odličnost - Nenehna težnja k tehnični odličnosti in k dobremu načrtovanju izboljša agilnost.
- Preprostost - Umetnost zmanjševanja količine nepotrebne dela je bistvena.



- Samo-organiziranost - Najboljše arhitekture, zahteve in načrti izhajajo iz tistih ekip, ki so samoorganizirane.
- Konsistenca - V rednih časovnih razdobjih ekipa išče načine, kako postati učinkovitejša ob rednem prilagajanju svojega delovanja.

Ekonomija so-uporabe

Ekonomija so-uporabe temelji na:

- Poslovnem modelu, ki temelji na zmanjšanju transakcijskih stroškov.
- Delu na novih platformah, ki temeljijo na programski opremi.
- Uporabi pametne, prenosne strojne opreme.
- Povezanosti preko interneta.

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Prodajna organizacija

Kategorizacija strank

Veliko potenciala	Priložnost (ne delamo veliko z njimi, imajo potencial za nove projekte, imamo nek stik z njimi, ne pa še ustaljene pozicije pri njih (odnose, prepoznano dodano vrednost podjetja) - izberemo najbolj potencialne in poskusimo dvigniti nivo poslovanja z njimi)	Fokus (delamo veliko z njimi, imajo nas za prave partnerje, vendar imajo obenem še veliko potencialnih novih projektov ali področij, kjer so sedaj trenutno drugi partnerji) - to so naše fokus stranke, za njih je potrebno narediti letni account plan in se načrtno odločiti za investicijo resorsov (ljudi in presales aktivnosti)
Malo potenciala	Naključne priložnosti (delamo malo z njimi in tudi nimajo velikega potenciala za kakšne nove projekte) - pokriva sales support in klični center, ni fokusa	Baza (delamo veliko z njimi in pokrivamo skoraj celotni njihov projektni del, malo potenciala za nove projekte) - vzdržujemo odnose in varujemo našo pozicijo, trudimo se to opraviti s čim manj vložka, poskusimo jih narediti za ambasadorje, da bodo našo vrednost prenesli strankam v fokus segmentu in predvsem v segmentu priložnosti
	Malo profita	Veliko profita

Segmentacija

Segmentacija po velikosti, industriji, lastnosti ali regionalno. Segmentacija je pomembna za kreiranje strategije prodaje in predvsem za definiranje različnih pristopov, do različnih segmentov. Del segmentacije je lahko tudi kreiranje profila idealne stranke in razumevanje kreiranja prodajnih pristopov temelječ na tem. Segmentacija omogoča lažje definiranje prodajnega potenciala, saj razdeli cel trg na bolj relevantna področja in s tem izboljša kvaliteto ocene.



Štirje glavni tipi CRM-ja:

- **Strateški –** razvijanje poslovne kulture, ki je usmerjena na stranke. Tipi poslovne kulture po Kotlerju
 - **Produktno orientirana**, ki verjame v to, da stranka izbere produkt, ki je najkvalitetnejši, najlepši, najbolj funkcionalen. Ponavadi mali delež trga, tam do 2,5 %.
 - **Produkcijsko orientirana**, temelji na zaupanju v vrednost nizke cene in teži k nizkim operativnim stroškom.
 - **Prodajno orientirana**, ki verjame v investiranje v prodajno promocijo.
 - **Usmerjena v stranko ali trg**, verjame v to, da je stranka na prvem mestu.
- **Operativni CRM –** omogoča izboljšanje in optimiziranje vseh aktivnosti, ki so povezane s strankami.
 - **Avtomatizacija marketinških aktivnosti**
 - Segmentacija
 - Upravljanje s kampanjami
 - Marketing, ki temelji na sprožilcih (dogodkih)
 - **Avtomatizacija prodajnih aktivnosti**
 - Leadi
 - Priložnosti
 - Lijak
 - Kontakti
 - Ponudbe
 - Konfiguracije
 - **Avtomatizacija storitev**
 - Upravljanje z incidenti
 - Komunikacija
 - SLA
 - Razvrščanje incidentov
- **Analični CRM** - se ukvarja s pridobivanjem, shranjevanjem, ekstrakcijo, integracijo, procesiranje, interpretiranjem, distribuiranjem, uporabo in poročanjem o podatkih, ki so povezani s stranko.
- **Kolaboracijski CRM –** je povezovanje (strateško in taktično) partnerje na način, da bolje delujejo v aktivnostih povezanih s stranko.
 - Co-marketing
 - Upravljanje s kategorijami
 - Skupno napovedovanje
 - Skupen razvoj produktov
 - Skupne raziskave trga

Principus d.o.o.
Oljarska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Preoblikovanje poslovnih procesov, da lahko z uporabo tehnologije ponudijo:

- boljše uporabniško izkušnjo, zmanjšajo trenje pri delu s strankami in strankinemu kontaktu s podjetjem,
- večja učinkovitost marketinških in prodajnih procesov – večji prihodki,
- večja učinkovitost marketinških in prodajnih procesov - manjši stroški.

Viri polnjenja:

- **Interne aktivnosti podjetja:**
 - **Prodaja –** informacije o strankah in o drugih poslovnih subjektih



- Marketing
- Storitve
- Dogodki organizirani s strani podjetja
- Zunanji:
 - Internet
 - Agencija in raziskave specializirane za znanje o industrijah in različne vrste podatkov
 - Javno dostopni podatki
 - Neodvisne analize

Uporabniški nivoji:

- Vodstvo – sistem poročanja, upravljanje s prodajnimi in marketinškimi aktivnostmi in ljudmi, podpora strateškim odločitvam.
- Prodajne in marketinške ekipe – osnovna orodja za delo, orodja za vpoglede o strankah, workflow za aktivnosti, segmentacijsko orodje za stranke, dokumentni sistemi za interakcijo s stranko in včasih tudi ponudbeno/pogodbeno dokumentacijo.
- Servisna organizacija – vpogled o strankinem statusu, interakcijah, zgodovini, lahko tudi workflow za aktivnosti.
- Stranka – preko zunanjih portalov dostop do informacij o statusu, trenutni ponudbi, lahko tudi kot samopostrežni portal za upravljanje stranke s svojimi podatki in aktivnosti povezanih s podjetjem.

Osnovne enote CRM sistema:

- Segmenti
- Entiteta – podjetje
- Kontakti – lahko vezani na entiteto ali na posel
- Posel – priložnost, prodajna situacija, servisna situacija
- Procesni tok
- Dokumenti – prezentacije, ponudbe, pogodbe, računi
- Poročila, analitika

CRM elementi

1. Uporabniki

- 1.1. Administrator
- 1.2. Prodaja
- 1.3. Ostali oddelki
- 1.4. Management
- 1.5. Zunanji uporabniki

2. Stranka

- 2.1. Strankina številka
- 2.2. Podatki o stranki
- 2.3. Kontakti (osebe pri stranki)
- 2.4. Status (aktivna, potencial, izgubljena, neaktivna)
- 2.5. Glavna kontaktna oseba pri podjetju (skrbnik razmerja)
- 2.6. Management sponzor pri podjetju

3. Priložnost

- 3.1. Vrednost (stroški)
- 3.2. Vir

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

1000 Kranj

T: +386 70 887 405



- 3.3. Lastnik
- 3.4. Ekipa
- 3.5. Tip priložnosti
- 3.6. Produkti / storitve
- 3.7. Dobavitelj / podizvajalci
- 3.8. Konkurenca
- 3.9. Prodajni cikel (stopnja)
- 3.10. Verjetnost
- 3.11. USP (konkurenčna prednost)
- 3.12. Datum odprtja/ datum dobljenega posla (podpis pogodbe, naročilnica)/ datum zaključka (dostavljeno in fakturirano).
- 3.13. Status (odprta, zaprta, preložena, izgubljena)
- 3.14. Razlog dobljene ali izgubljene priložnosti (cena, odnos, rešitev, kredibilnost,...)
- 3.15. Ocena zadovoljstva (anketa po zaključku)

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

1000 Kranj

T: +386 70 887 405

4. Aktivnosti

- 4.1. Sestanki
- 4.2. Klici, mail-i, povpraševanja, prezentacije, demo
- 4.3. Aktivna prodaja (Outbound) – marketinške in prodajne aktivnosti
- 4.4. Informacije in dokumentacija – deljene s stranko
- 4.5. Priprava in oddaja ponudbe
- 4.6. Pogodba
- 4.7. Poprodajne aktivnosti
- 4.8. Naslednja aktivnost (na stranki ali priložnosti)

5. Poročanje

- 5.1. Pipeline (kvartalno, mesečno, tedensko, gibanje, skupaj, po prodajalcu, po stopnji, po verjetnosti)
- 5.2. Aktivnosti (tedensko, po prodajalcih, po strankah, po tipu)
- 5.3. Priložnosti (status, tip, aktivnosti za naslednji teden, pregled po prodajalcu, po dobavitelju, po produktih / storitvah)
- 5.4. Možnost izvoza (excel, CSV,...)

6. Tehnične zahteve in funkcionalnosti

- 6.1. Migracija
- 6.2. Integracija (Portal, Pošta, Koledar, programska oprema za upravljanje s storitvami, ERP, Dokument management sistem, internet strani, e-commerce,...)
- 6.3. Pravice uporabnikov (kaj lahko kdo vidi)
- 6.4. Mobilna verzija
- 6.5. Dober iskalnik
- 6.6. Customizirana polja in upravljanje s procesnimi tokovi
- 6.7. Možnost marketinške avtomatizacije ali integracija z zunanjimi sistemi
- 6.8. Možnost prodajne avtomatizacije ali integracija z zunanjimi sistemi
- 6.9. Možnost avtomatskega vnosa signalov o strankah iz zunanjih sistemov
- 6.10. Možnost rangiranja priložnosti in strank

Programi nagrajevanja



Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405

Glede na prodajne modele:

- Temelječ na transakcijah: spodbuja zapiranje transakcije. Ponavadi temelji na vrednosti prvotne transakcije
- Temelječ na naročinah (ponavljajočem se prometu): se lahko pojavlja pri več vrstah posla – novem, obstoječem, obnovah in dodatni prodaji.
 - Potencialni elementi nagrajevanja:
 - Mesečni ponavljajoči promet
 - Skupna vrednost pogodbe
 - Dolžina trajanja najemne pogodbe
 - Sprožilci za nagrado:
 - Podpis pogodbe
 - Zaračunavanje (izdaja računa)
 - Pripoznavanje prometa
 - Plačilo
- Temelječ na storitvah: ponavadi ni finančno opredeljeno, večinoma v B2C segmentu.

Glede na različne pristope:

- Izplačilo provizije – veliko transakcij, fokus na novem poslu, enostaven poslovni model, en trg, en produkt, fokus na prodajalcih, ki imajo veliko avtonomijo odločanja, kratki prodajni cikli.
- Temelji na postavljenih kvotah (ciljih) – umirjena rast, več trgov in produktov, neenaki prodajni potenciali, v posle so vključeni različni oddelki in uporaba različnih virov podjetja za zaključek transakcij, daljši in bolj kompleksni prodajni cikli.

Plačilo (plačilo za doseganje ciljev) je lahko sestavljeno iz osnovne plače (fiksni del), variabilnega dela (to je del med osnovno plačo in dogovorjenim plačilom) – ki skupaj sestavljata ciljno plačo. Za preseganje ciljev pa lahko uvedemo še plačilo za preseganje. Neko osnovo načelo je, da za vsak procent, za katerega zmanjšamo ciljno plačilo z variabilnim delom, preseganje nagrajujemo z 2-3 kratnikom za preseganje.

Upravljanje prodajnih aktivnosti

Kakšne metrike podjetje uporablja za ocenjevanje svoje uspešnosti? Kaj so elementi, ki jih meri, kako zbira podatke o teh elementih, kako se jih prezentira in kako se določa stopnja uspešnosti? Kaj je tisto, kar se meri v prodaji in ima odločilen vpliv na uspešnost podjetja?

- Finančni parametri:
 - Promet
 - Profit
 - Profit na prodajne/marketingške stroške
 - Življenjska vrednost stranke
- Operativni
 - Število priložnosti
 - Število strank
 - Tržni delež
 - Razmerje med številom priložnosti in zaključenimi priložnostmi
 - Dolžina prodajnega cikla
- Vezani na stranko
 - Merjenje zadovoljstva strank
 - Število ponovljenih transakcij s stranko
 - Indeks pozitivnosti na socialnih medijih

- Število priložnosti na podlagi promocije s strani obstoječih strank



Sestanki

Bodi pazljiv, ko se odločaš za sestanke. Sestanek je zaupanje stranke, da ti podari svoj čas. Zato bodo sigurni, da spoštuješ njihov čas, tako da jim dodaš vrednost. Imeti sestanek zaradi sestanka samega je napaka. Če ne znaš določiti, kako lahko dodaš vrednost, potem prestavi sestanek, dokler tega ne ugotoviš. Ko se odpravljaš na sestanek si postavi cilj, če ne moreš doseči cilje si postavi alternativne cilje. Cilji so lahko vse: od zaključka transakcije, do pridobitve ustne potrditve, premik priložnosti v durgo stopnjo, seznanitev z novimi informacijami, sprejetje dogovora o naslednjem koraku, ureditev odprtih težav. Vedno potrdi s stranko naslednji korak in ga časovno definiraj. Prilagodi vsebino in cilje sestanka predvideni dolžini sestanka. Če imaš le 5-10 minut uporabi »pristop dvigala«, hitro in jasno poveži to kar ponujaš s potrebami stranke in načinom, kako bodo te njihove potrebe zadovoljene in se poskusi dogovoriti za naslednji bolj poglobljen stik.

Bain & Company so razvili tehniko določanja vlog ljudi na sestanku, ko se sprejema odločitve, ki so jo poimenovali RAPID. Lista je sestavljena iz skupin ljudi, ki so zadolženi za pripravo in implementacijo rešitev:

- R (Recommend) – tisti ki pripravi prvi osnutek rešitve in jo predlaga.
- A (Agree) – vsi, ki morajo biti vključeni v sprejem rešitve, ponavadi tudi pravni in strokovni del.
- P (Perform) – vsi tisti, ki bodo delovali v skladu z rešitvijo in se jih mora slišati.
- I (Input) – ponavadi senior ljudje v podjetju, katerih oddelki in procesi bodo čutili učinke odločitve.
- D (Decide) – tisti, ki bo sprejel odločitve. Če je odločitev nepovratna potem jo mora sprejeti CEO, drugače nekdo drug.

Potencialni elementi prvega klica

- Predstavitev - dovoljenje za nadaljevanje, ali je to pravi trenutek, če ni kdaj lahko pokličeš.
- Govor v dvigalu – namen klica, nič o produktu ali storitvi.
- Razorožitvena trditev – ne vem, če smo pravo podjetje, toda...
- Kvalifikacijska vprašanja – če so dobra lahko preskočiš predstavitev primerov izzivov, s katerimi se srečuje večina stran.
- Predstavitev izzivov, ki jih imajo druge stranke podjetja.
- Kratka predstavitev podjetja in produkta – potencialni elementi: nekaj specifik produkta, omemba imena, ROI, prednosti, razlikovanje od ostalih, opis prihodnjega stanja in nevarnosti ne-aktivnosti.
- Zaključek – določiti cilje uspešnega zaključka, večinoma je to naslednji korak (sestanek, predstavitev, le redko že zaključek posla).

Elementi uspešne prodajne organizacije

- Predvidljivo in konstantno generiranje novih priložnosti. (Predvidljiv promet je odvisen od dovolj velikega lijaka (število priložnosti), velikost priložnosti in čas zaključevanja priložnosti).
- Močna in izkušena ekipa za razvoj prodajnih priložnosti.
- Konsistentni prodajni sistem in sistemi za prodajno podporo.

IDC okvir prodajne produktivnosti

Prodajna produktivnost:

- Informacije o stranki
 - Zgodovina nakupov in odnosov
 - Vrednost stranke (TLV)
 - Podatki, ki jih potrebuje določena prodajna vloga
 - Podatki, ki so vezani na stranko
 - Industrijsko ali vertikalno znanje
- Podpora prodaji
 - Kreiranje, upravljanje in kanali distribucije prodajnih materialov
 - Upravljanje
 - Skupinsko znanje
- Prodajna metodologija
 - Cikli in gibanje priložnosti
 - Planiranje sestankov in klicev
 - Planiranje po strankah
 - Upravljanje s priložnostmi
- Upravljanje s talenti
 - Planiranje zaposlenih in rekrutiranje
 - Zaposlitev in uvajanje v delo
 - Trening in razvoj
 - Obdržati zaposlene, premestitve ali zamenjava
 - Kompenzacijski modeli
- Prodajno vodenje
 - Coaching
 - Strategija in planiranje
 - Spremljanje dosežkov
 - Upravljanje s kvaliteto in spremembami
 - Napovedovanje in kreiranje ciljev
 - Upravljanje pipeline-a
 - Organizacijska struktura

Vse skupaj podpirajo: metrike in poročanje ter orodja

Elementi prodajne strukture po KHD group

Avtorja dobro organizirano prodajo vidita kot strukturo, v kateri so jasno definirani cilji podjetja. Na podlagi le-teh se določijo prodajni cilji in ti morajo biti pokriti z individualnimi cilji zaposlenih. Da bi te cilje dosegli imajo zaposlenih na voljo aktivnosti in usposobljenosti. Aktivnosti lahko ocenjujemo po njihovi kvaliteti in kvantiteti, kvalificiranost prodajalca pa določa njegova usposobljenost. Če ocenjujemo le kvantiteto, potem lahko hitro zapademo v vodenje z ustrahovanjem, če zanemarimo kakovost smo hitro na menedžmentu na podlagi upanja. Pri ocenjevanju sposobnosti, pa moramo znati izvajati tako stalno ocenjevanje, kot razvojne programe.

Glavna vprašanja, ko se lotiš gradnje prodajne organizacije

- Izzivi strank – kaj so problemi strank, ki jih rešuješ s svojimi rešitvami in produkti.
- Stranke – kdo je tvoja idealna stranka?
- Zaupanje – zakaj ravno ti?



Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405



- Odnos – na čem temelji – kredibilnost, zaupanje, relevantnost, odzivnost?
- Trg – kaj je tisto, kar ima vpliv na tvoj odnos s stranko?
- Konkurenca – kdo so in kaj te razlikuje od njih?
- Procesi – kako lahko stranka pride do tistega, kar ji ponujaš in kako rešuješ njen problem?
- Ekipa – kaj je potrebno, da stranka dobi tisto, kar ji podjetje obljublja in da to poteka nemoteno in kontinuirano?
- Kaj prodajate – kaj podjetje misli, da stranka dobi?
- Kaj stranka kupuje – kaj si stranka želi?

Principus d.o.o.
Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Matrika prodajnih aktivnosti – oddelki, tipi prodajne aktivnosti

	Obdelovanje zunanjih lead-ov	Kreiranje prodajnih priložnosti z aktivnim iskanjem	Zaključevanje priložnosti	Upravljanje s strankami
Prodaja		x	x	?
Marketing	x	?		
Podpora strankam				x

Tipi skrbnikov strank

Splošni tipi skrbnikov:

- Vzdrževalci (farmerji) in lovci
- Prodajalci rešitev in prodajalci produktov
- Produktni ali področni prodajniki
- B2B segment (poslovna prodaja) ali B2C (prodaja potrošnikom, končnim uporabnikom)
- Skrbnik stranke ali pomoč prodaji (inside sales)
- Različni kanali – F2F (osebna), digitalni kanali, v trgovini, tele-prodaja, zbiralci naročil

Tipi skrbnikov, glede na pristop:

- Delavec – vedno naredi več kot je pričakovano, ne odneha zlahka, je močno samo-motiviran
- Izzivalec – vedno ima drugačen pogled na svet, razume posel stranke, stranke postavlja pred izzive
- Kreator odnosov – gradi močne odnose s stranko, vedno prijazen in se dobro razume z večino
- Samoten volk – zaupa svojemu instinktu, težko ga je kontrolirati
- Reševalec problemov – orientiran na detajle, skrbi, da so vsi problemi odpravljeni

Tipi skrbnikov/prodajnih kanalov v SaaS tipu prodaje:

- MDR (marketing development rep): Inbound Lead Development and Qualification
- SDR (sales development rep): Outbound Lead Generation
- BDR (business development rep): Partnerships and Strategic Relationships
- AE (account executive): SMB Sales/Online Sales
- FAE (field account executive): Enterprise Sales/Field Sales
- CSM (customer success manager): Onboarding to get to first use

- CSM/AM (customer success manager/account manager): Achieve recurring use and earn upsell and cross sell
- INTERNET: The Self - Service Channel



Tipi pridobivanja lead-ov po Aaron Ross

Avtor je opredelili tri glavne oblike pridobivanja lead-ov, glede na njihovo stopnjo kvalifikacije, hitrost zaključevanja priložnosti in ROI-ja:

- Semena – potrebujejo veliko časa, da zrastejo, toda, ko enkrat začnejo delovati, so nepremagljiva in imajo najvišjo stopnjo konverzije in zaključevanja.
- Mreža – klasični marketinški programi, ko vržeš široko mrežo in poskusiš ujeti čim več lead-ov.
- Kopja – tipično ciljno usmerjeni odhodni naporji za pridobivanje lead-ov.

Principus d.o.o.
 Družinska cesta 1
 4000 Kranj
 T: +386 70 887 405

Ocene priložnosti

Verjetnost, da je stranka pripravljena na nakup, temelji na oceni treh parametrov:

- Primernost – kako primerna je stranka za tvoje produkte in storitve, kako verjetno je, da jih bo potrebovala.
- Namen – kako opazimo indikatorje obnašanja, ki nakazujejo namero nakupa.
- Angažiranost – so aktivnosti vseh posameznikov pri stranki, ki jih imaš in kažejo na potencialni nakup.

Seznam za pregled kvalitete priložnosti:

- Izzivi – s kakšnimi izzivi se stranka upravlja, kakšne rezultate pričakuje, kakšne prioritete si je postavila?
- Dokazi – kako je problem definiran in kako bomo izmerili rezultate?
- Vpliv – kakšni so finančni in mehki učinki implementirane rešitve?
- Vsebina – ali je še kdo v strankini organizaciji ali v strankinem ekosistemu, ki se ga problem dotika?
- Ovire/omejitve – kaj je strankini organizaciji preprečevalo, da tega problema, ni rešila do sedaj?

Kvalifikacijska matrika priložnosti - BANT

B – (Budget) – ali ima stranka denar za nakup.

A – (Authority) – ali imajo ljudje, s katerimi se pogovarjamo avtoriteto, da sklenejo dogovor.

N – (Need) – ali ima stranka potrebo, da nekaj naredi in da reši težavo z našo rešitvijo.

T – (Timing) – ali ima stranka potrebo sedaj.

Kvalifikacijska matrika priložnosti – stranka/nakupna stopnja



Klasična 3x3 matrika, na eni osi imamo kategorija tipa strank, ki temelji na tipično statičnih elementih stranke, kot so velikost, industrija, organiziranost. Ena možna klasifikacija je lahko: mala, srednja in velika podjetja. Na drugi osi imamo stopnjo prodajnega procesa, ki je ponavadi dinamična kategorija in se če je le možno spreminja po lestvici navzgor. Najbolj enostavna klasifikacija je lahko: izobraževanje o težavi, raziskovanje rešitev in izbira rešitve.

Matrika je pomembna za razumevanje potrebnih aktivnosti, kdo in na kakšen način se mora ukvarjati s prodajnimi priložnostmi in kako jih kvalificirati, glede na to, v katerem kvadratu matrike se nahajajo.

Upravljanje s priložnostmi

Tri glavna področja pridobivanja in upravljanja s priložnostmi so:

- Pridobivanje priložnosti preko zunanjih virov (kampanje, internet strani,...). Za njih je večinoma zadolžen marketing, ki mora pridobiti priložnosti, jih pregledati in tiste, ki so kvalificirane kot realne, predati naprej skrbnikom strank.
- Pridobivanje priložnosti z aktivnim pristopom do strank. To področje so v preteklosti velikokrat opravljali skrbniki stranke, ki so izvajali »hladne klice« in poskušali vzpostaviti kontakt s stranko in odkriti prodajne priložnosti. Z rastjo uporabe tehnoloških orodij, ki omogočajo avtomatizacijo prodajnih ali marketinških aktivnosti, ki omogočajo ciljano množično komunikacijo, ki v večini primerov prvotno poteka preko e-mail komunikacije, nato pa, ko je interes vzpostavljen, pa telefonsko. V tej fazi je fokus na kvalifikaciji strank, identifikaciji relevantnih kontaktov znotraj stranke, identifikaciji potreb in realnosti projektov. Ko je stranka ocenjena kot perspektivna, ko je identificirano tudi to, da stranka ima realne potrebe in je pripravljena za potencialno sodelovanje, se preda priložnosti in stranko skrbnikom stranke, za kvalifikacijo priložnosti in krepitev nadaljnega odnosa s stranko.
- Skrbniki stranke – skrbijo za sklenitev dogovora s stranko in vzdrževanje odnosov z njo.

Zaključevanje poslov

ABC pristop (Always Be Closing) je lahko zelo moteč, saj stranke ne zanima ali boste vi prodali, temveč ali bo rešen njihov poslovni problem z vašo rešitvijo. Uspeh zanje ni, ko je storitev vzpostavljena ali produkt kupljen, temveč ko bo oboje generiralo pozitivne učinke, ki jih pričakujejo. Prevelik pritisk na zaključevanje prodaje, ki večinoma izhaja iz fokusa na rezultate in denarno motivacijskih sistemov, ki bazirajo na plačevanju variabilnega dela plače za prodajalce samo za zaprte priložnosti, lahko prinese ravno nasprotno učinke, kar lahko odtuji stranke in poslabša dolgoročno perspektivo podjetja.

Pri argumentaciji gre za pet točk:

- Zahtevo kupca
- Značilnosti izdelka
- Prednost
- Korist
- Potrditev

Vrstni red je pomemben.



Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Pogajanja

Modeli pogajanj o ceni so zelo različni:

- navajanje pozitivnih primerov,
- priporočila,
- tehnika plus-minus,
- taktika salame,
- tehnika povečave,
- privlačnost primerjav/zasidranih čari,
- kontrolni račun,
- zrcaljenje situacije v svet kupca,
- tehnika sendviča,
- tehnika razlike v ceni,
- omejevanje storitev,
- sprememba proračuna,
- zavarovanje posameznih dosežkov.

V vsakih pogajanjih imata tako kupec kot prodajalec:

- Aspiracijsko ceno – kaj si želita doseči
- Minimalno ceno – točko, ko odkorakata
- Najboljšo alternativo dogovoru (BATNA)
- Začetno ceno

Cona pogajanja je prostor med aspiracijsko in minimalno ceno obeh kupca in prodajalca in prostor, kjer se le te prekrivajo.

Par elementov pogajanja pri prodaji programske opreme:

- Dolžina dogovora
- Plačilni roki
- Število uporabnikov
- Časovnica implementacije
- Reference
- Sodelovanje v case studiju
- Dostop do uporabnika in njegovih povratnih informacij
- Garancija in jamstva
- Vzdrževanje
- Pravni pogoji
- Cena

Ena od tehnik pogajanja z emocionalno zahtevnimi strankami je etiketiranje njihovih čustev, saj samo prepoznavanje ni dovolj. Etiketiranje se lahko začne s frazami kot so: deluje mi...; sliši se kot...; zdi se mi...

Pazimo na tip pristanka (beseda da) – ti so lahko lažni, potrjujoči (potrditev brez obveze akcije) in obvezujoči (pristanek, ki vodi k akciji) – in se ne bojimo besede ne, saj je ta šele začetek pogajanj. Da ne pomeni nič, če ga ne spremlja kako.

FBI tehnika pogajanja Model stopničaste spremembe obnašanja:



- Aktivno poslušanje
- Empatija
- Povezovanje
- Vpliv
- Sprememba obnašanja

Stili pogajalcev:

- Analitiki – se jim ne mudi, so metodični. Ne marajo presenečenj. Pri njih je priprava glavna. Odnos med pogajalci jim ni pomemben.
- Pomočniki – veliko vložijo v odnos. Srečni so ko komunicirajo. Poskusite biti prijazni, toda ne žrtvujte svojih ciljev.
- Asertivni pogajalci – verjamejo, da je čas denar. Želijo, da se jih sliši. Najpomembnejše je da od njih dobite – tako je. Bodite pazljivi na ton glasu pri njih.

Principus d.o.o.
Ljubljanska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Mike Ackerman – bivši operativec CIA je razvil model, na katerega se opira tudi Harvardska šola:

- Določite svojo ciljno ceno
- Prva ponudba naj bo 65 % cene
- Vračunajte tri višanja – 85, 95, 100 %
- Uporabite empatijo in pripravite nasprotno stran, da vložijo veliko napora v pregovore z vami
- Ko računate končno številko uporabljajte nezaokrožene številke na primer 12.582 EUR
- Ko pridete do končne številke, dodajte še nek ne-finančni element, da pokažete, da ste res dosegli svoj limit

Prodajna podpora - operativna in vsebinska

- Operativna
 - Operacije prodajalcev – planiranje, sestava ekipe, razdeljevanje poslov in strank.
 - Administracija – ponudbe, cene, upravljanje s pogodbami.
 - Kompenzacija in nagrajevalni programi – administrativni del, priprava, izračunavanje.
 - Napovedovanje in seznamov prodajnih priložnosti – priprava poročil, prezentacij, izvajanje rednih pregledov, ažuriranje vodstvenih sistemov.
 - Delo s prodajnimi orodji in upravljanje s prodajnimi procesi – podatki, CRM, spremljanje prodajnih aktivnosti.
- Vsebinska
 - Priprava programov za nove prodajalce, njihova šolanja, priprava ostalih šolanj, materialov, upravljanje s procesi priprave in podpore prodajalce z znanjem o produktih in storitvah.
 - Planiranje marketinške vsebine, analize potreb trga, povezovanje vsebine in strankinih potreb.
 - Pomoč pri prodajni komunikaciji.
 - Uporaba tehnološke podpore pri kreiranju primernih prodajnih pristopov s primernimi prodajnimi vsebinami.

Problem s prodajno vsebino je lahko, da ni centralizirana in lahko dostopna. Lahko je zbrana po različnih krajih:

- V glavah ljudi



Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405

- E - mail
- Chat aplikacijah
- DMS
- Playbook-ih
- Materialih za šolanje
- Ponudbah
- Orodjih za pomoč prodaji
- Dokumentih podjetja za stranke

Okvir, kako narediti vsebino relevantno in tako, ki se jo lahko hitro najde:

- Zbrati – iščemo besede, stavke in fraze. In jasno omejene teme.
- Določiti strukturo
- Označiti
- Omogočiti iskanje
- Kreirati dostavne mehanizme

Prodajna orodja

- CRM/CX/Marketing Automation. Salesforce, Microsoft Dynamics, Hubspot.
- Social/Networked Intelligence. LinkedIn Sales Navigator (Navigator or Nav), Twitter, YouTube, even Strava.
- Sales engagement platforms (SEPs) . These are also called sequencers, cadences, flows or plays. Outreach, SalesLoft, RingDNA, Revenue Grid, Outplay, Groove, XANT, Apollo.ai, FrontSpin, MixMax, AmpleMarket, PersistIQ, lemlist, Autoklose, Airborne, SFDC HVS, HubSpot, Marketo Connect, Pardot, ZoomInfo (Tellwise).
- Data enrichment. Cognism, ZoomInfo/Discover.org, Adapt.io, SalesIntel.io, LeadIQ, Seamless.ai, Lusha, Trigr, RocketReach, Infotelligent, ClearBit, Outboundsales.io, CloudLead.co, UpLead, LeadGenius, Modigie, VA's. Custom Built scrapers for event apps such as Slack, and so on.
- Trigger event monitoring. ZoomInfo "Scoops", InsideView, Navigator, Trigr.ai, Engagio/DemandBase, and so on.
- Parallel Assisted Dialers (PADS). This technology dials thousands of numbers then hot-switches a live caller while screen-popping the data you need for the conversation. ConnectAndSell, ConnectLeader, Orum. Dialers. RingDNA, Aircall, Dialpad, Truly, RingCentral, ZoomPhone — dial right from the CRM, automate text (SMS), leave prerecorded voicemail drops, and capture call records in CRM.
- Collaboration. Remote digital meetings. Zoom.us, Teams, Google Meet, and so on.

Advanced Stack Additions

- Intent data. Bombora, TechTarget, Slintel and 6sense.
- Firmographics, psychographics and technographics. Orb Intelligence (D&B) for deeper info on businesses including growth and acquisition, HG Insights (formerly HG Data), Trigr.ai for tech stack intel (i.e., technographics).
- Rep persona and brand management. Buffer, LinkedIn, Hootsuite, SocialBee, Lately.ai (AI for social media management).



- Front site chatbot. Drift, Conversica.
- Prospect enrichment and ML-driven personalization suggestions. Nova.ai, Autobound.ai. Research curation. CheetahIQ, GR8 Insight, and so on.
- Communication and DM videos. Drift, Vidyard, Bombbomb, LinkedIn. Calendaring.X.ai, Calendly, Chili Piper, Kronologic.
- Better conversations and on - brand messaging. Grammarly, Lavender, and so on.
- Email management 2.0 Superhuman, Hey (Basecamp), Front, and so on.
- Smart teleprompter and conversation intelligence. Gong.io, Chorus.ai, ExecVision, RingDNA, Jiminny, Wingman, Fireflies.ai.
- Real-time call and voice guidance. Balto, VoiceVibes, Quantified Communications, Verbal Transactions, Beyond Verbal.
- Presentation and demo Performance. mmhmm, LivePreso, Open Broadcaster Software (OBS).
- Content automation. Descript, Remastermedia, SocialBee.
- Reply management/sentiment analysis. LeadGnome, Outreach.io.
- Affiliate referral automation. CoSell.io.
- Account mapping and planning. Lucidchart (allows reps do strategic prospecting and territory planning visually), Airtable, Trello.
- Forecasting. Clari, Ebsta, Boostup.ai, InsightSquared, AtriumHQ, Einstein within Salesforce.
- Deal management. Dealpoint.io, Dooly, Slack/Troops deal rooms, P6 Risk, Slack/Einstein within Salesforce.
- Proposal contract management. Docusign, Adobe eSign, CPQ.
- Win/Loss insights. Trinity Perspectives.
- Live crowdsource intelligence. Guru, Tribyl.

Principus d.o.o.
Oldenška cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Prodajni priročnik (playbook)

- Opis produkta ali rešitve
- Podatki in analize konkurence
- Izzivi, ki jih imajo stranke
- Odgovori na izzive strank
- Predstavitev vrednosti lastnih rešitev
- “Nagovor v dvigalu”
- Komunikacijski okvir
- Podporni dokumenti za “prodajne trditve”
- Plan pristopa stranki
- Predlogi začetnih pogovorov
- Karakteristike poslov
- Vloge ljudi pri kupcih in oddelki
- Reference in opisi dobljenih poslov
- Predstavitve za stranke
- Predlogi ponudb in podatki o ponudbah
- Opis faktorjev, ki prispevajo k nakupni odločitvi pri stranki
- Relevantna marketinška vsebina

Avtomatizacija marketinga



Če je marketing avtomatizacija eno glavnih področij napredka, so njene glavne lastnosti:

- Pregled on-line obnašanja
- Vgrajene funkcije avtomatskega pošiljanja mail-ov
- Do neke mere uporabno za upravljanje odnosov s strankami
- Avtomatiziranje rutinskih funkcij
- Dostop do orodij za analitiko in upravljanje s priložnostmi

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1
4000 Kranj
T: +386 70 887 405

Orodja za avtomatizacijo lahko razdelimo na spodnje kategorije:

- Oglaševanje in promocije
- Vsebina in izkušnja
- Socialni odnosi
- Prodaja in trgovina
- Podatki
- Upravljanje

Štirje faktorji sprememb v prodaji: tehnologija, stranke, zaposleni in organizacija.

Ko gradiš aktivnosti, moraš prvo določiti kdo so ciljne stranke, nato izgraditi adremo, nato zagnati e-mail kampanjo, na podlagi identifikacije tistih strank, ki jih tema zanima, izvesti klice, ki povežejo probleme z rešitvami in kjer stranki pokažeš sanje nato pa predaš priložnost v obdelavo skrbnikom strank za zaključek.

REPLY metodologija

R – relevant results (relevantni rezultati) – kaj smo naredili pri podobnih strankah s podobnimi izzivi

E – empathy (empatija) – stranka želi, da jo razumemo

P – personalization (personalizacija) – stranke želijo, da uporabimo personalizirano komunikacijo, ki je namenjena samo njim

L – laser focus (ciljna aktivnost) – stranka pričakuje relevantno, konkretno in kratko komunikacijo.

METRIKE – so odvisne od industrije, teme, okolja. Benchmark za Ameriko in dobra podjetja je:

Procent odprtih sporočil – 30-50 %

Procent reakcij – 5-10 %

Conversion (dobljeni posli) – 3-6 %

Avtomatizacija prodajnih aktivnosti

10 načinov kako povečati uporabo avtomatizacije prodajnih aktivnosti, kot vodja oddelka:

- Pravilno vzpostavljen sistem za poročanje in redni termin na sestanku vodstva za pregled rezultatov.
- Počisti sistem, da bo bolj uporaben.
- Poveži kompenzacijski sistem s kvaliteto in natančnostjo poročanja v sistemu.



principus

- Komunikacija o pomembnosti sistema avtomatizacije.
- Prilagodi uporabniške vmesnike vlogam v oddelku.
- Prilagodi šolanje in vzpostavi pravilni pričakovanja od prvega dne zaposlitve novih sodelavcev.
- Vzpostavi okolje, kjer bo vzpostavitev sistema del prodajne kulture in tako kreiraj pritisk sodelavcev.
- Omogoči on-line izobraževanje.
- Zaposli izkušenega uporabnika sistemov, da bo izvajal prilagojene treninge ena-na-ena z ostalimi.
- Poskrbi, da je mobilna verzija sistema uporabna.

Principus d.o.o.

Oldhamska cesta 1

4000 Kranj

T: +386 70 887 405