



# SADRŽAJ



STR 1

**MENTOR - UPRAVLJANJE**  
Aкциони план за побољшање ућinka



STR 3

**MENTOR - FINANSIJE**  
Imate li победниčку стратегију за формирање цена



STR 5

**MENTOR - MARKETING**  
Базични кораци у kreiranju marketinškog plana



STR 7

**MENTOR - PRODAJA**  
Osnažite prodaju u vreme krize



STR 9

**MENTOR - KORISNIČKI SERVIS**  
Imate li kvalitetan korisnički servis?



STR 11

**KAKO DA**  
Kako ostvariti timski konsenzус

# SADRŽAJ



STR 13

**POBEDNIČKI MENTALITET**  
Imate li navike milionera?



STR 15

**UZORNI MODEL**  
10 pravila uspešnog poslovanja Sema Voltona,  
osnivača Wal-Marta



STR 17

**MENTALNI FITNES**  
Život je poput vožnje bicikla. Ne padate samo  
ukoliko nastavite da okrećete pedale.  
Klod Peper



STR 18

**INPHOGRAFIC**  
Individualni stres menadžment



## AKCIONI PLAN ZA POBOLJŠANJE UČINKA

Cilj je motivisati a ne kontrolisati, korigovati a ne kritikovati zaposlenog

### ŠTA

Radni izveštaj ima svoj finalni deo u predstavljanju rezultata i ocena rada zaposlenog i pokretanju dijaloga o konkretnom učinku koji bi u narednom periodu trebalo da dovede do povećanja efekata rada. Akcioni plan za poboljšanje učinka je njegov krajnji proizvod.

Dobra priprema lidera za ovaj sastanak od izuzetne važnosti.

### ZAŠTO

Zato što bez pripreme ovaj dijalog lako sklizne u liderski monolog i kritikovanje koje je neproduktivno i rezultira nepoverenjem zaposlenog u lidera i kompaniju i njegovom istom a najčešće smanjenom produktivnošću. Zato što se bez jasnog i konretnog akcionog plana promena neće dogoditi ili barem neće biti trajna.

### KAKO

Cilj je da se ponašanje i učinak zaposlenog koriguju a ne kritikuju, cilj je da se zaposleni motiviše a ne kontroliše i zato je najbolja forma komunikacije dijalog. Da li će do tog otvorenog i kreativnog dijaloga doći zavisi od dobre pripreme lidera za prezentaciju izveštaja koja će razgovor prevesti sa vrućeg terena: Ovo ništa nije valjalo; na domaći teren: Kako ovo možemo da uradimo bolje u obostranom interesu? Navešću vam nekoliko faktora koji presudno utiču na efekat predstavljanja izveštaja o radnom učinku.

1. **Odaberite vreme i lokaciju.** Odaberite vreme koje odgovara obema stranama i prostoriju u kojoj će vrata biti zatvorena i omogućiti privatni razgovor. Probajte da organizujete okrugao sto a ako ga nemate onda gledajte da sedite pored zaposlenog jer na taj način izjednačavate uloge i pravite atmosferu koja podstiče otvorenu komunikaciju i saradnju a ne sudski proces.
2. **Završite papirološki rad pre predstavljanja.** Pregledajte i sredite sve dokumente koje ste koristili u izveštaju pre početka sastanka. Ako planirate da uključite i formular za samoocenjivanje koje je uradio zaposleni ostavite prazan prostor za unošenje tih podataka kao i za finalnu ocenu rada. Dajte zaposlenom mogućnost da vam predstavi svoje viđenje učinka i tek onda upišite konačnu ocenu.
3. **Definišite svoj pristup.** Morate unapred znati kako ćete voditi prezentaciju i intervju. Ako zaposleni popuni svoj izveštaj prvo njega zatražite. Najbolji način da počnete analizom svih elementa posla jedan po jedan. Lider treba da upoređuje svoje ocene sa ocenama zaposlenog za svaki element posla i onda se kroz intervju dolazi do zajedničkog dogovora oko ocene za svaki pojedini element.
4. **Isplanirajte završetak.** Zapamtite, ono što kažete na kraju zaposleni će poneti sa sobom kao ključni stav kada se vrati na radno mesto. Isplanirajte kako ćete sumirati oblasti u kojima je zaposleni ispunio ili premašio standarde. Važno je da mu odate priznanje i pohvalite ga za ostvareni rezultat i ohrabrite ga da nastavi tim tempom.

Za oblasti u kojima nije dostignut standard zahtevajte od zaposlenog da da svoje mišljenje i iznese plan za poboljšanje. Predložite zaposlenom da se sastanete za nedelju dana da biste sačinili detaljan akcioni plan za poboljšanje učinka u tim elementima posla. Planirajte da završite sastanak u pozitivnom tonu i duhu tako što ćete zaposlenom iskazati svoje poštovanje za doprinos koji daje poslu i kompaniji i uverenost da će biti još uspešniji u narednom periodu.

#### Akcioni plan za poboljšanje učinka

Svaki sastanak za predstavljanje ocene radnog učinka mora da se završi sa izradom akcionog plana za poboljšanje efekata rada u narednom periodu i time čitavu aktivnost prevodite sa birokratskog na operativni nivo. Da biste izvršili dobru pripremu sastanka treba da unapred znate osnovne elemente akcionog plana koje ćete predložiti zaposlenom. Plan obuhvata spisak aktivnosti koje treba da izvedu i zaposleni i lider a koje će rezultirati povećanjem efekata rada. Treba odabratи jedan, najviše dva elementa posla u kojima nisu dostignuti standardi i razviti plan oko njih. Kada imate više od jednog elementa izaberite najpre onaj najkritičniji za posao i napravite plan za njega. Izneću vam nekoliko saveta za izradu akcionog plana.

- **Neka plan bude jednostavan, praktičan i lak za razumevanje.** Ciljajte jednu, najviše dve oblasti posla u kojim zaposleni treba da poboljša rad. Obezbedite primere koji jasno pokazuju kako to poboljšanje treba da izgleda.
- **Postavite jasna vremenska ograničenja za ciljano ponašanje.** Zaposleni i lider moraju da znaju kako i do kada će se ponašanje popraviti.
- **Utvrđite potrebe za treningom.** Jasno definišite koja vrsta treninga će pomoći zaposlenim da poboljša svoj rad. Ubeležite u plan i ko je tačno odgovora za organizovanje takve vrste treninga i do kada treba da se obavi.
- **Pokažite pozitivan stav.** Ako lider pokaže odlučnost i posvećenost u pomaganju zaposlenom da identificuje oblasti za poboljšanje i razvije plan onda će i zaposleni promeniti stav i ponašanje. Uvek kada lider demonstriра istinski interes za razvoj zaposlenog i zadrži pozitivan stav u vezi sposobnosti zaposlenog da poboljša svoj učinak i zaposleni će biti više motivisan da tu promenu izvede.

#### KADA

Prvi naredni izveštaj o radnom učinku je trenutak za primenu ovih saveta. Ako nemate jasno definisane procedure za ocenu učinka odmah uvedite red u taj važan posao i neka svaki zaposleni zna u kojem periodu (tromesečno, šestomesečno...) i na koji način će se razgovarati o rešenjima za unapređenje njihovog učinka kako bi bili spremni.

---

Zašto:

***Sebe procenujemo prema onome što smo sposobni da uradimo,  
dok nas drgi procenjuju prema onome što smo već uradili.***

*Henri Vordsvort Longfelou*

---



## IMATE LI POBEDNIČKU STRATEGIJU ZA FORMIRANJE CENA

Način na koji formirate cene često pravi razliku između poslovnog uspeha i bankrota

### ŠTA

Strategije za formiranje pravih cena vaših proizvoda ili usluga koja će vaš posao postaviti na pobedničke temelje.

### ZAŠTO

Zato što je vaša strategija cena važna zbog dva razloga: Prvi, razlika između vaše proizvodne ili nabavne cene i onoga što nudite kupcima presudno utiče na profitabilnost vašeg posla. Drugo, cene utiču na potražnju onoga što nudite, ako su dobro skrojene one imaju moć da privlače kupce i obrnuto loše formirane cene za dobru robu mogu da odbijaju kupce i ugroze vaš posao. Zato je za svakog preduzetnika izuzetno važan proces formiranja ispravnih cena i treba ga uraditi profesionalno.

### KAKO

Na početku procesa određivanja pravih cena za vaše proizvode i usluge odgovorite na sledeća pitanja.

- Koliku cenu su kupci spremni da plate za takvu vrstu robe ili usluge
- Gde hoćete sebe da pozicionirate u odnosu na vaše glavne konkurente: isti nivo, iznad ili ispod njih
- Koji su kvaliteti i karakteristike robe koji utiču na kupčevu percepciju kvaliteta i vrednosti: stil, rok trajanja (kvarljivost ili postojanost), oskudnost, glamuroznost....
- Koja je predložena maloprodajna cena od strane dobavljača (ako ga imate)

Mnogi preduzetnici pomisle da je najbolji pristup ići sa nižim cenama od konkurenčije za robu istog čak boljeg kvaliteta da bi se na taj način nametnuli na tržištu. Ponekad je taj pristup dobar napročito ako se radi o robama niskog kvaliteta i ciljnoj grupi koja se uglavnom opredeljuje po visini cene. Ali, ako imate robu boljeg kvaliteta namenjenu ciljnoj grupi sa većim platežnim sposobnostima onda je za isticanje vašeg kvaliteta i pozicioniranje brenda možda pametnije ići sa malo skupljom robom od konkurenčije jer se vašim kupcima može učiniti boljom, kvalitetnijom i prestižnijom zbog toga. Suzite svoj proces odlučivanja još više tako što ćete razmotriti pažljivo sledeće specifične elemente određivanja cena:

- **Povraćaj investicije.** Formirajte cenu tako da obezbede raiconalan procenat povraćaja profita na investiciju koju ste uložili.
- **Maksimalni profit.** Postavljanje cena na maksimalni nivo profita koji očekujete da je moguće ostvariti sa robom ili uslugom koju nudite.
- **Povećanje prodaje.** Cene moraju biti fleksibilne da bi se omogućila povećanje prodaje. To obično uključuje sezonsko snižavanje cena da bi se prodalo više robe iz stare kolekcije ili robe kojoj ističu rokovi i sl.
- **Povećanje protoka gotovog novca.** Formiranje kratkoročnih, diskontnih cena da biste mogli da povećate dotok keša kada vam je to potrebno.

Ako radite sa brendiranim robom onda će vaša politika cena biti u mnogome omeđena konkurencijom, bilo da je lokalna ili globalna (internet prodaja) jer uglavnom nema velikih varijacija u cenama kod ove vrste roba. Par gučijevih cipela vredi isto gde god da ga kupujete u svetu jer se tako čuva brend identitet i vrednost. Ali ako imate proizvod koji nije brendiran ili koji vi proizvodite onda je pažljivo planiranje cena način da sebi omogućite velike poslovne šanse i profite.

### Strategije za formiranje cena

Najkorišćenija strategija je bazirana na ceni koštanja, jednostavno saberite sve troškove koje imate direktne i indirektne i dodajte profit sa kojim možete da održite svoj posao. Druga je strategija konkurenčkih cena u kojoj se fokusirate na formiranje sličnih cena sa postojećim cenama na tržištu ne uzimajući u obzir nabavnu ili proizvodnu cenu koju ćete kasnije snižavati kroz povećanje produktivnosti kako biste povećali profit. Konačno tržišna vrednosna cena se fokusira na ono što tržište može da podnese. Ovaj sistem se uglavnom odnosi na jedinstvene proizvode ili usluge koji imaju malo ili uopšte nemaju konkurenčiju na tržištu. Vi tu cenu određujete na osnovu vrednosti koju vaš proizvod daje kupcima i na osnovu njihove spremnosti da tu cenu plate. Ovde je važno izvršiti istraživanje tržišta i dobiti povratnu info od kupaca. Takođe treba voditi računa i o takozvanim graničnim ili „psihološkim“ cenama. Na primer koja je cena privlačnija 12,95 ili 13,25. Evo još nekih principa koje treba da uzmete u obzir:

- **Podelite svoje cene na tri zone: prestižne, popularne i konkurenčke.** Prestižne cene su na vrhu i treba da poboljšaju vaš imidž, podignu vrednost drugim robama ali ne treba da rasteraju kupce. Popularne zauzimaju srednju zonu gde bi trebalo da se odvija najviše prodaja. Konkurenčke se nalaze na dnu i držite ih samo da biste se takmičili sa konkurenčijom i da kupci ne bi rekli kako ste preskupi.
- **Pronađite robu sa nabavnom cenom koja se uklapa u vašu predstavljenu cenu.** Ako znate sa kojom cenom možete da privučete kupce u vašem regionu onda vi imate predpostavljenu cenu koja uslovljava vašu nabavnu cenu tako da vam obezbedi profit. Predpostavljene cene mogu da spasu preduzetnika od nabavljanja roba koje mogu da ga zaglave na početku posla i drže stalno u blagom gubitku ili bez keša.
- **Pazite da se ne zarobite sa fisknim i nefleksibilnim cenama.** Postoji mnogo razloga zašto vaša lista cena mora biti fleksibilna kako bi se kretala na dole i na gore kad treba. Sezonska sniženja, napad konkurenčije, nepovoljna ekonomski situacija, promenjene navike i očekivanja kupaca i sl. Fiksne cene vas vezuju za određeni profit a u slučaju prinudnog snižavanja dovode vas u problem održivosti poslovanja.

## KADA

Ispravljanje loših osobina i ponašanja je uvek urgentno a u slučaju investicija bi trebalo da je isplanirano za juče.

---

Zašto:

***Veoma verujem u sreću i došao sam do spoznaje da što više radim sve više sreće imam.***

*Stiven Likok*

---



## BAZIČNI KORACI U KREIRANJU MARKETINŠKOG PLANA

Nemate novca za skupe marketinške agencije? Napravite sami svoj marketinški plan.

### ŠTA

Izrada osnovnih elemenata dobrog marketinškog plana za razvoj vašeg posla.

### ZAŠTO

Zato što su razvoj vašeg posla i izgradnja vašeg brenda usko povezan sa marketinškom strategijom a posebnu uzročno posledičnu vezu marketing ima sa vašom prodajom. Svaki preduzetnik mora da nauči kako da kreira svoj marketinški plan jer bez njega ne može ozbiljno da se bori na tržištu a izrada tog plana uz pomoć profesionalnih agencija mnogo košta. Većina preduzetnika zato nema dobro izgrađen marketinški plan i njihovi poslovni rezultati trpe.

### KAKO

Svaka marketinška strategija pokriva dva važna polja: marketinške ciljeve i korake koje treba osmisiliti da bi se oni realizovali. Najjednostavniji način za izradu efektivnog plana se izvodi u sledećih pet koraka.

**Razumite ono što nudite.** Proučite svoj biznis iznutra. Zamislite da je to osoba sa svojom jedinstvenom ličnošću i identitetom a onda napravite listu njenih vrednosti, prednosti, slabosti i ciljeva. Samo nabacajte sve što vam padne na pamet i nemojte da redukujete spisak. Potom stavite oznaku važnosti pored tih iskaza (1,2,3...) Najmanje bitne prioritete pomerite na kraj liste a najvažnije premestite na vrh. Konsultujte i vaše zaposlene za dodatno mišljenje. Nekada oni mogu drugačije posmatrati stvari recimo: konzervativnost u kontroli troškova za inovativne predloge mogu smatrati slabošću a vi koji ste uvek opterećeni visinom troškova tu konzervativnost možete posmatrati kao prednost. Nađite sredinu.

**Razumite tržište i svoju ciljnu grupu.** Pročite svoj biznis spolja. Analizirajte najpre sve mogućnosti i opasnosti po vaš posao. To su spoljni faktori jer ih vi ne kontrolišete i nemožete ih uvek do kraja predvideti. Mogućnosti najčešće uključuju nova tržišta, nove proizvode i trendove u vašem poslu. Opasnosti uključuju konkurenčiju i napredak u novim tehnologijama koji ako ga ne sledite može predstavljati vašu slabost. Takođe, napravite listu ljudi i organizacija koji izgledaju kao vaši idealni kupcu. Posmatrajte ih kao osobe na primer baka koja otkriva SMS na mobilnom ili student koji dobija svoju prvu kreditnu karticu. Te osobe su ikone i predstavljaju idealne kupce za vaš posao. Stavite se potom u njihovu poziciju i razmislite koji medijum oni koriste i na koji način treba da kreirate poruke da biste sa njima efektivno komunicirali. Odstranite u potpunosti svoj identitet, ukus i navike iz ove analize.

**Pronađite zajedničku tačku između vaše najbolje ponude i ciljne grupe.** Sad je trenutak da ove dve liste spojite i nađete tačke preseka. Gde se spajaju vaš jedinstveni identitet i vaša ciljna grupa? Šta iz ponude možete da odbacite jer nema strateški potencijal? Šta možete da odbacite što nije u fokusu vaše ciljne grupe? Na primer: restoran zdrave

hrane koji se fokusira na organsku zdravu hranu i prefinjene obroke će se svakako više obraćati ljudima koji imaju svest o zelenom trendu u ishrani i koji spadaju u viši platežni rang. Marketinška strategija može u potpunosti izbaciti ljudi koji su skloni brzoj hrani, hamburgerima i picama i koji preferiraju jeftinije obroke a može i jedan deo kampanje posvetiti edukaciji te ciljne grupe sa idejom proširenja tržišta u budućnosti. Međutim strategija ne može planirati potrošnju istih sredstva na reklamiranje i jednoj i drugoj grupi očekujući da će sama vrednost ponude biti jasna i privlačna svima. Rezultat ovog trećeg koraka mora biti marketinška strategija koja će suziti fokus na vrednosti vašeg identiteta koje su najatraktivnije za vašu ciljnu grupu, na poruke koje te vrednosti najbolje prezentuju toj grupi i medije koji su njima najbliži.

**Postavite merljive ciljeve.** Bacite se sada na detalje plana koji su konkretni i merljivi. Plan mora da ima mesečne izveštaje, praćenje i merenje realizacije, prodajne prognoze, troškove i neke nenovčane mere za praćenje progresa kao što su: broj potencijalnih kupaca, pregled prezentacije, telefonske pozive, linkove, pregled web stranice, stepen konverzije, broj ponuda i ostale pokazatelje. Podelite ove zadatke svojim ljudima i držite ih odgovornim za izvršenje.

**Često analizirajte i po potrebi menjajte strategiju.** Isto kao sa biznis planom vaš marketinški plan treba da raste i razvija se zajedno sa vašim poslom. Tržište se brzo menja ali i neke vaše prepostavke će se pokazati kao nedovoljno dobre. Neki delovi plana će funkcionišati bolje od drugih. Dakle, neophodno je da plan pratite, analizirate i menjate po potrebi.

## KADA

Pogledajte obilje infomacija sa kojima ste vi zatrpani i pomislite koliko je teško da se neka nova stvar probije do vaše pažnje. Sad zamislite da ste vi ta nova stvar i da vas ta pažnja korisnika održava u životu kada biste se bacili na izradu svog marketinškog plana?

---

Zašto:

**Ko nema plan da bude uspešan, planira da bude neuspešan.**

---

Bendžami Frenklin

---



## OSNAŽITE PRODAJU U VРЕME KRIZE

Kriza se na kineskom piše sa dva slikana znaka, jedan označava opasnost a drugi mogućnost.  
Samo od nas zavisi koji ćemo od ova dva znaka izabrati.

Džon F. Kenedi

### ŠTA

Kako da podignite moral svog prodajnog tima i motivišete ga da pruža svoj maksimum i uslovima ekonomске ili tržišne krize koje su se trajno nastanile među nama.

### ZАШТО

Zato što je kriza uvek bilo a prodaja se nikada nije zaustavila, samo je privremeno oslabila. Bez obzira da li će kriza biti teška ili ne ljudi i kompanije će nastaviti da imaju probleme i biće im potrebna pomoć da bi ih rešili. Prodaja se neće zaustaviti. Zato što će pravi profesionalci prodaje sa vrhunskim veštinama i tada prosperirati a oni bez veština će imati sve više problema.

### KAKO

Uprkos strašnim, ekonomskim prognozama kojima nas bombarduju u medijima svet će nastaviti da se okreće, sunce da izlazi a naredni dan da se rađa. Taj naredni dan je znak mogućnosti u krizi. Svakog jutra imate izbor: Da li ćete dopustiti okolnostima da upravljavaju sa vama ili ćete pokušati da stvorite svoje okolnosti? Najlakše je biti paralizovan strahom. Pomislite na stvari kojih ste se plašili nekada a nikada se nisu dogodile ili jesu ali nisu bile ni blizu tako strašne. Strah postoji samo u vašoj glavi i zato uvek možete odaberati da ga kontrolišete umesto da on kontroliše vas.

**Saveti za vaše prodajne timove koji će im pomoći da zadrže svoj učinak u uslovima krize:**

- **Postavite vaše prodajne ciljeve, aktivnosti i evaluaciju pod mikroskop.** Podignite obim vaših prodajnih poziva i sastanaka, ne dopuštajte nikako da vaša aktivnost padne. Budite još svesniji svih vaših aktivnosti na dnevnoj osnovi.
- **Upravljanje vremenom je ključ.** Da li svoje vreme provodite brinući o stvarima koje ne možete da kontrolišete ili radite u svakom momentu ono što je najproduktivnije za razvoj posla.
- **Pronađite motiv!** Vaši potencijalni kupci imaju razlog zašto pričaju sa vama. Pronađite šta je to. Poznavanje kupčevog motiva je ključni element prodaje čak i u stabilnoj ekonomiji. Kada su ljudi uplašeni motivi su još važniji.
- **Radite na vašim prodajnim veštinama, naročito na postavljanju pravih pitanja. Kopajte dublje.** Otkrijte želje, potrebe i probleme kupaca. Postavljajte otvorena pitanja kao: Koje je vaše mišljenje o ovom problemu?
- **Radite na veštini slušanja.** Prodavac treba 70% vremena da sluša a 30% da priča. Slušanjem sagovornika najbrže stičete njegovo poverenje.
- **Fokusirajte se na rešenja a ne na probleme.** Ako ne postižete rezultate koje želite fokusirajte se na to kako da drugačije obavljate stvari da biste uspeli. Ako se fokusirate na problem on će postajati sve veći a vi sve manji. Prodavac je majstor za rešavanje kupčevih problema i zato ne sme emitovati ličnu problematiku i nemoć.

- Vežbate, hodajte, trčite, vozite bicikl... samo pokrenite svoje telo. Vežba proizvodi endorfin u vašem mozgu a on je odgovoran za dobro raspoloženje. Dobro raspoloženi prodavci su efektivniji za 65% od loše raspoloženih.

Kako ćete se snaći u novim ekonomskim uslovima kontinuirane krize zavisi samo od vas.

Zapamtite to i podsetite svoj prodajni tim da u svakoj krizi neki ljudi i kompanije propadnu a neki prosperiraju. Kojoj grupaciji ćete vi pripadati? Postavljate stalno ovo pitanje svom prodajnom timu. Zahtevajte odlučnost i optimizam. Zajednička rešenost čini čuda.

## KADA

Primenjujte ova pravila uvek bilo da postoji ili ne ekomska i tržišna kriza. Odredite datume za primenu svakog od gornjih pravila i držite se te prakse.

---

Zašto:

**Ako ne možeš da podneseš vrelinu, nije ti mesto u kuhinji.**

*Hari Truman*

---



## IMATE LI KVALITETAN KORISNIČKI SERVIS?

Kako da stalno imate objektivan uvid u kvalitet vašeg korisničkog servisa.

### ŠTA

Pet efektivnih načina za merenje i proveru kvaliteta vašeg korisničkog servisa.

### ZAŠTO

Zato što je svaki preduzetnik danas svestan da je kvalitet korisničkog servisa ili načina na koji upravljate odnosima sa svojim korisnicima jedna od ključnih komponenti uspešnog poslovanja. Zato što je kvalitet servisa teško utvrditi i većina preduzetnika je u nedoumici da li zaista njegovi ljudi isporučuju najbolju moguću uslugu i tako stvaraju lojalne klijente. Merenje kvaliteta servisa je neophodna stavka u svakoj ozbiljnoj kompaniji ne samo zbog uvida u rezultat nego i zbog poznatog menadžerskog pravila: Ono što se meri to se i obavi; dakle i zbog povećanog fokusa i napora zaposlenih da budu na visini zadatka.

### KAKO

Primenom ovih 5 efekтивних načina za određivanje nivoa kvaliteta vašeg servisa.

1. **Proučavajte ponudu i potražnju.** Najjednostavnija mera za vaš korisnički servis je prodaja. Ako su vaši korisnici zadovoljni onda je za verovati da će kupovati istu količinu ili sve više vaših proizvoda ili usluga. Pa tako ako je prodaja povećana a niste lansirali neki novi proizvod onda postoji dobr ašansa da je uzrok tome odličan odnos sa korisnicima koji ste izgradili. Naravno da ovaj element nije sasvim precisan jer na prodaju mogu uticati razni faktori i zato je neophodno da se ovaj element kombinuje sa drugim pokazateljima.
2. **Jednostavno pitajte korisnike.** Verovatno najefektivniji i svakako najlakši način da sazname da li su korisnici zadovoljni kvalitetom vašeg servisa je da ih pitate. To možete uraditi neformalnim putem dok kupuju u vašim objektima ili ih možete pitati e-mailom i telefonom o njihovom iskustvu u radu sa vama. Takođe treba koristiti i profesionalne upitnike za korisnički servis u kojima ćete otkriti sve aspekte tog dela posla.
3. **Proveravajte stalno koliko korisničkih pritužbi i reklamacija prime.** Neke kompanije čitavu svoju procenu servisa baziraju smao na broju pritužbi. Ako se pritužbe i reklamacije smanjuju zunači da se servis poboljšao. Međutim, iako je niži broj pritužbi dobar znak treba biti oprezan jer najveći broj nezadoljnih korisnika ne uputi pritužbu nego jednostavno pređe kod konkurenca.
4. **Otkrijte sve slabosti vašeg servisa i poslovanja generalno.** Merenjem efekata korisničkog servisa moćićete da otkrijete posebne slabosti u svojim operacijama i procedurama. Na primer: Korisnici su možda nezadovoljni dužinom čekanja na asistenciju od strane vaših zaposlenih ili su možda frustrirani činjenicom da često nemate dovoljno proizvoda na svom lageru ili ih nervira neprofesionalna procedura za odgovor na reklamacije...Proučite sve slabosti i promenite svoje procedure.
5. **Proverite svoju konkurenčiju.** Ako hoćete da proverite svoj servis morate ga uporediti sa svojom konkurenčijom da biste imali reper i zato izaberite svog najvećeg konkurenta. Neka vaši zaposleni posete objekte konkurenčije

i neka zapaze sve detalje njihovog servisa a naročito one koji se razlikuju od vašeg. Razgovarajte sa korisnicima koji su radili sa obe firme i pitate ih za mišljenje o servisu. Upoređenjem sa svojom konkurencijom razumećete na najbolji način sve vaše slabosti i prednosti i bićete u prilici da unapredite sve što ne valja i pojačate sve što je dobro.

Cilj je da podignite svoju lestvicu kvaliteta na naredni nivo i da se ne zaustavite sve dok korisnici vaš servis ne ocene kao vrhunski i daleko najbolji na tržištu.

## KADA

Budući da je korisnički servis postao jedna od ključnih tržišnih bitaka svako ko ne planira da izgubi tržišnu utakmicu treba da se svim snagama uključi u nju sad odmah.

---

Zašto:

***Ljudima nije važno koliko znate i možete sve dok ne vide koliko vam je stalo do njih.***

*Teodor Ruzvelt*

---



## KAKO OSTVARITI TIMSKI KONSENZUS

Donošenje odluka konsenzusom je najproduktivniji način timskog odlučivanja.

### ŠTA

Donošenje odluka konsenzusom na sastancima je najproduktivniji način odlučivanja. Kako ostvariti jedinstvo tima a uključiti i uvažiti mišljenja svih članova tima.

### ZAŠTO

Zato što odluke koje doneše sam lider za svoj tim članovi tima doživljavaju kao radne zadatke a ne kao zajedničke ciljeve i planove. Uočeno je u brojnim istraživanjima da su odluke koje lideri donose ZA zaposlene manje produktivne od odluka koje lideri donose SA zaposlenima. Razlog zaposleni radni zadatak smatraju eksternim ciljem koji ih ne motiviše i ne povećava njihovu odgovornost a odluke u kojima učestvuju sa predlozima i mišljenjima i o kojima glasaju zaposleni doživljaju kao interne ciljeve i prema njima osećaju veću ličnu odgovornost i motivaciju da ih sprovedu. Zato je umetnost postizanja konsenzusa u timu oko važnih odluka jedna od ključnih liderских sposobnosti.

### KAKO

Kada tim pokušava da postigne konsenzus oko rešenja važno je da se svi učesnici uključe u diskusiju. Svi učesnici se moraju osećati prijatno i sigurno u pogledu poštovanja i pažnje za njihov doprinos. Usmeravanje sastanka u pravcu u kojem će se svi učesnici osećati sigurno da doprinesu diskusiji je pravi izazov za lidera. Postoji više tehnika koje vam mogu pomoći da vodite sastanak u atmosferi razmene i uzajamnog poštovanja koja će maksimizovati doprinos svih učesnika i omogućiti da se odluka doneše konsenzusom. Navećemo neke od ideja za donošenje ili stimulisanje timske odluke.

**Pitajte svakog učesnika za njegovo mišljenje.** Pitanja kao: Kakvo je vaše mišljenje o... Kako ste došli do tog zaključka? Kažite nam nešto više o toj ideji?

**Tražite detaljnija objašnjenja.** Nijedan učesnik ne može tek tako da iznese mišljenje ili predlog a da ne pruži detaljno objašnjenje. Lider treba da traži da se sve ideje pojasne kako bi se izbegla nerazumevanja ili lutanja u diskusiji zbog nejasnih pojmoveva i predloga.

**Parafrazirajte ideje i doprinose učesnika.** Kada je vaš cilj razumevanje, ponovite odgovore učesnika. Pitanja kao: Ako sam vas dobro razumeo vi kažete...Milan predlaže da...

**Pravite presek razvoja sastanka.** Kada je mnogo ideja iskazano neophodno je sumirati informacije. Lider može da sumira sam ili da zatraži od zapisničara da pročita samo glavne informacije i mišljenja.

**Podržite i ohrabrite učesnike.** Kada primetite da neko ne daje doprinos dajte mu reč. Niko od učesnika ne može da napusti sastanak a da nije izneo svoje mišljenje. Tako smanjujete mogućnost formiranja neformalnih lidera „pametnjakovića“ koji će posle sastanka imati genijalna rešenja koja eto nisu hteli da iznesu jer je lider rigidan tip. Neka svi imaju mogućnost da iskažu svoje mišljenje i neka najbolja ideja pobedi.

**Ponovo fokusirajte pažnju tima.** Periodična pitanja: Jesmo li na pravom putu? Je li ovo jedan od ciljeva koji smo identifikovali? A kada lider nije zadoovljan razmišljanjem učesnika i predozima onda koristi sledeća pitanja: Da li možda limitiramo svoje razmišljanje? Postoji li još neki način da se to uradi? Lider ovakvim pitanjima izbegava kritičan ton i ocenjivanje učesnika i podstiče ih na kreativno razmišljanje.

**Posvetite pažnju neslaganju u mišljenjima.** Kada postane očigledno da pojedini članovi tima ne mogu da se usaglase morate im se obratiti na poseban način i posvetiti vreme pojašnjenu razlika. Greška da se ne primeti neslaganje može kasnije puno da košta. Pitanja kao: Mislim da imate drugačije mišljenje, hoćete li da nam ga iznesete? Osećam da se ne slažete sa ponuđenim rešenjima, da li biste mogli da nam objasnite zašto?

**Proveravajte da li je tim postigao konsenzus.** Periodično u toku sastanka čekirajte dogovor. Ovo pomaže timu da dođe do zaključka o stvarima o koja je već prodiskutovano a dogovor je ostao da lebdi u vazduhu. Pre nego odete na pauzu proverite u čemu ste se već složili. Ovo je važno jer ljudi često zaborave dogovor a sećaju se samo argumenta iz rasprave.

## KADA

Prvi naredni sastanak je idealno mesto i vreme za početak ovladavanja ovom veštinaom.

---

Zašto:

**Ako želite da me uzdignite vi sami morate biti na višem nivou od mene.**

Voren R. Ostin

---



## IMATE LI NAVIKE MILIONERA?

Postaćete bogati samo ako fiksirate svu svoju pažnju na bogaćenje

Da li je teško postati evro milioner kroz preduzetnički posao? Neumoljiva statistika koja beleži da manje od 1% stanovnika nerazvijenih država kakva je i naša uspe u ovom izazovnom poduhvatu kaže da nije teško nego gotovo nemoguće izvesti taj podvig. Većina avanturista odustane na pola puta ali neki ljudi to ipak urade. Kako? Gubitnici u ovoj igri vole da misle da je u pitanju sreća ili nizak moral ili kum na visokom položaju i mada ima i takvih slučajeva oni nisu pravilo nego izuzetak od pravila. Analiza milionera koji su sami sebe stvorili pokazuje jednu zajedničku karakteristiku: moraš biti opsativno i strasno vezan za svoj san o uspehu da bi postao uspešan. Proučite spisak od deset opsesija ili strasnih navika koje svaki milioner poseduje i procenite koliko toga možete da upišete na svoj sadašnji spisak navika i videćete koliko ste blizu bogatstva.

1. **Milioneri su opsednuti svojim snovima i ciljevima.** Oni imaju visoku ambiciju i spremni su da preduzmu rizične akcije da bi je ostvarili. Oni su strasni i neumorni u svojoj misiji uspevanja a to znači da svaki dan o tome intenzivo misle i nešto rade. Uvek imaju jasno definisane ciljeve sa tvrdim rokovima. Ne štede sebe i ne plaše da sebi postave nemoguće izazove. Imaju i To Be i To Do listu i dugoročne i kratkoročne ciljeve i znaju tačno šta žele da budu i poseduju. Ljudi iz srednje klase teže konforu i sigurnosti a milioneri izlaze na cvrtu života svaki dan i gone sebe uvek iznad proseka. Oni veruju samo u mogućnosti koje su sami sebi stvorili. Milioneri ne čekaju budućnost da ih srećno pronađe oni svakog dana stvaraju svoju budućnost u umu strasnim željama i fokusom na njih.
2. **Oni su opsednuti čitanje i sticanjem novih znanja.** Milioneri su izuzetno radoznali ljudi i ne prestaju da uče i saznavaju sve što mogu o svetu oko njih. Bil Gejts čita jednu knjigu nedeljno čitavog života a Voren Bafet čita najmanje 5h svakog dana a to su dva najbogatija čoveka na svetu već decenijama. Čitanje proširuje njihov referentni okvir, produbljuje im misao i čini ih mudrijim za donošenje pravih poslovnih odluka.
3. **Oni rade opsativno na jačanju svojih najvećih kvaliteta.** Milioneri se ne fokusiraju na svoje slabosti u pokušaju da ih ublaže jer bi tako postali samo prosečni. Oni se fokusiraju na svoje najveće talente i snage i to uporno razvijaju sve dok u tome ne postanu izuzetni i preteknu svoju konkurenčiju. Rade oni i na svojim slabostim ali 80% vremena i snage koriste za jačanje svojih kvaliteta i talenata.
4. **Njihova opsesija je svakodnevno napredovanje i rušenje svih prepreka na putu uspeha.** Uspeh retko dolazi glatko i nikada ne ide stalnom uzlaznom putanjom. Uglavnom je to jedan korak napred dva koraka nazad. Kada dođu iskušenja u formi poraza, grešaka i neuspeha milioneri nauče sve što mogu iz te situacije a potom pale svoj buldožer i nastavljaju uporno da guraju dalje. Tajna uspeha je u istrajnosti ili u neodustajanju, toliko jednostavna a tako teška za izvođenje milionima ljudi ali ne i milionerima.
5. **Milioneri su opsednuti sa napornim radom i tvrdom, mentalnom igrom.** Milioneri ne igraju ništa na pola, oni se drže stare izreke: Pobednici igraju samo na pobedu, gubitnici igraju da ne izgube. Bilo da se radi o dodatnom radnom naporu ili o teškom mentalnom izazovu milioneri ne uzmiču i uvek daju sve od sebe ne štedeći se. Spremni su da podnesu žrtvu i da plate visoku cenu da bi ostvarili svoj cilj. Iskusani milioner će uvek pitati početnika preduzetnika: Reci mi koliku si žrtvu spremam da podneseš za ostvarenje svog sna i ja će ti reći da li ćeš i kada uspeti.
6. **Milioneri su opsednuti stvaranjem različitih priliva novca.** Iako su opsednuti svojim primarnim poslom milioneri uvek tragaju za prilikom da diversifikuju svoj posao i investiraju u nove mogućnosti jer znaju da je teško izbeći povremene neuspehe i da je zato potrebno imati uložen novac na više poslovnih planova. Oni se ne fokusiraju na trošenje novca nego na investiranje i oplodnju novca.

7. **Milioneri su ospednuti druženjem sa uspešnim ljudima.** Iako cene rad i upornost milioneri znaju i vrednost mreža i okruženja pravih ljudi. Paze koga zapošljavaju i sa kim se druže. Oni vole da se okruže pozitivnim ljudima koji su sanjari i koji žive izvan zone konfora i vole ljudi sa drugačijim gledištem od njihovog da bi mogli nešto novo da nauče.
8. **Milioneri su opsativni proučavaoci života i ljudi.** Oni ne provode samo dane razmišljanjem o svojim ciljevima i načinima da ih ostvare nego razmišljaju analitički i o svom životu, familiji, društvu, sreći, prijateljima. Ova filozofska dimenzija njihove ličnosti im omogućava da razviju kreativno i strateško razmišljanje i u poslu i dođu do rešenja koja vode ka uspehu.
9. **Milioneri opsativno trgaju za povratnim informacijama od drugih ljudi.** Sve što ostvarite u poslu uspećete uz pomoć klijenata i saradnika. Najbolji način da obezbedite njihovu podršku je da im tražite povratne informacije o poslu i usluzi koju pružate. Milioneri su dobri slušaoci jer se ne plaše kritike i objektivne istine. Znaju da će im iskrena kritika brže otkriti slabe tačke i omogućiti im da ih poprave pre nego konkurenca to iskoristi.
10. **Milioneri su ospednuti sa prevazilaženjem očekivanja.** Oni se uvek trude da idu taj ekstra kilometar kako bi izdvojili sebe od proseka i zato su uvek za korak ispred konkurencije. Uspešni ljudi postavljaju pitanje: Šta ljudi očekuju od mog posla? Kako da prevaziđem ta očekivanja? Kako da im ponudim nešto jedinstveno i iznenađujuće dobro? Milioneri su ljudi koji stalno napreduju i nezaustavljaju se i zato stalno prevazilaze i svoja i očekivanja drugih ljudi.

---

Zašto:

***Uspesi to su vam one retke stvari koje sretnete posle serije svakodnevnih neuspeha.***

*Vinston Čerčil*

---



## 10 PRAVILA USPEŠNOG POSLOVANJA SEMA VOLTONA, OSNIVAČA WAL-MARTA

Poslovna filozofija u pozadini jedne od najvećih i najbogatijih kompanija sveta

Kada napravite kompaniju za koju radi više od 4 miliona ljudi u svetu i koja ima prihod više od 1.000 milijardi \$ godišnje onda se može reći da se ponešto razumete u posao i uspevanje. Pročitajte biznis filozofiju Sema Voltona, jednog od najvećih preduzetnika u istoriji i primenite je u svom poslovanju. Hoćete li onda i vi biti tako uspešni? Ne možete znati dok ne probate i ne odustanete decenijama baš kao Sem Volton.

1. **Budite posvećeni svojoj kompaniji.** Verujte u nju više od bilo kog drugog. Mislim da sam svaku svoju manu uspeo da ispravim tako što sam strasno radio svoj posao. Ne znam da li se rodite sa tom vrstom strasti ili se ona uči ali znam da vam je potrebna. Ako volite svoj posao radićete ga svakog dana ulažući maksimalne napore i ubrzo će se svi zaraziti vašom strašću kao virusom.
2. **Delite profite sa svojim zaposlenima i saradnicima i tretirajte ih kao Partnere.** Zauzvrat i oni će vas smatrati za partnera a ne za gazdu i zajedno ćete postići učinak o kome niste ni sanjali. Ohrabrite svoje saradnike da postanu akcionari kompanije. Ponudite akcije po sniženoj ceni i garantujte da će dobiti akcije kada odu u penziju. To je najbolja stvar koju smo mi kao kompanija ikada uradili.
3. **Motivišite svoje partnere.** Novac i posedovanje akcija nisu dovoljni. Stalno, iz dana u dan, morate da smišljate nove načine kako da motivišete svoje zaposlene, svoje partnere i kako da ih stavljate pred nove izazove.
4. **Pričajte o svemu sa svojim partnerima,** prenosite im sve informacije. Što više znaju, bolje će razumeti. Što bolje razumeju više će mariti za kompaniju. A kada počne da ih bude briga onda ih niko neće zaustaviti.
5. **Pokažite da cenite sve što vaši saradnici čine za kompaniju i posao.** Plata i davanje akcija će svakako garantovati jednu vrstu lojalnosti kod vaših saradnika. Ali svi volimo da nam se kaže koliko neko ceni ono što činimo za njega. Ništa ne može da se meri sa dobro odabranim, pravovremenim i iskreno izrečenim rečima pohvale.
6. **Slavite svoj uspeh.** Svoje neuspehe okrenite na šalu. Nemojte sve uzimati za ozbiljno. Opustite se i svi će se oko vas opustiti. Uživajte i zabavljajte se. I uvek pokažite ogromni entuzijazam za posao i kompaniju.
7. **Slušajte svakoga u svojoj kompaniji.** Nađite načina da ih naterate da govore. Ljudi koji su u prvim redovima, oni koji razgovaraju sa potrošačima su upravo oni koji znaju šta se tačno događa u spoljnjem svetu (van kompanije). Bolje bi bilo da i vi saznate to što i oni znaju. Upravo u tome leži totalni kvalitet.
8. **Premašujte očekivanja svojih korisnika.** Ako to učinite oni će se stalno vraćati. Dajte im ono što žele i još malo više. Pokažite im da ih poštujete. Izvucite nešto dobro iz svojih grešaka i ne pronalazite opravdanja za njih, već se jednostavno izvinite.
9. **Kontrolišite svoje troškove bolje od svoje konkurencije.** Eto gde uvek možete da nađete izvor konkurentske prednosti. Već 25 godina Wal-Mart je poznat kao najveći maloprodajni lanac u zemlji. Nalazimo se na prvom mestu u našoj privrednoj grani jer imamo najniži racio troškova prodaje.
10. **Plivajte uzvodno.** Idite na drugu stranu. Ignorišite konvencionalne mudrosti. Ako svi nešto rade na jedan način moguće je da ćete svoj prostor za uspeh pronaći ako krenete baš u suprotnom pravcu.

- Koja iskustva i principe legendarnog Sema Voltona možete da примените u svom poslu:

Iskustva i Principi za primenu:

Kada:

Zašto:

**Što jedna čovek može da uradi, svaki čovek može da uradi.**  
**Mantra personalnog razvoja**



## MENTALNI FITNES

### Audio trening

**Život je poput vožnje bicikla.  
Ne padate samo ukoliko nastavite da okrećete pedale.**

**Klod Peper**

Uspeh je poput vožnje bicikla uspevate ako nastavite da okrećete pedale. Svako može da okreće pedale i svako može da nauči kako se uspeva. Ali, zašto svaki čovek ne može da bude istrajan na tom putu ili zašto tako često pada sa bicikla? Nedostatak upornosti je svakako jedan od ključnih razloga. Koliko često srećete i kod drugih i kod sebe tvrdoglavost čak zadrtost po pitanju nekog mišljenja ili nekog stava a kako retko srećete upornost i doslednost po pitanju nekog posla. Tvrdo držati neko mišljenje po cenu svađe sa najbližima je mnogo lakše nego tvrdo se držati nekog posla po cenu uspeha u tom poslu. Zašto? Kada principijelno držim mišljenje ja pokazujem koliko sam veliki kao čovek a kada se uporno držim nekog posla i u njemu ne uspevam duže vremena pokazujem koliko sam mali i neuspešan kao čovek. Ali šta je rezultat ove dve radnje: veliki čovek svojim tvrdim stavom proizvodi netoleranciju, nerazumevanje, svađu i postaje manji nego što je iko očekivao a mali čovek svojim upornim radom proizvodi dela, vrednosti, uspehe i postaje mnogo veći nego što je iko očekivao. Problem je u tajmingu rezultata, kada stižu i da li će uopšte stići. Ili bio bih ja uporan kada bih znao sa sigurnošću da me na kraju čeka uspeh. To je priča o dugi i čupu sa zlatom na njenom kraju. Svi ljudi imaju snove i stupe na svoj put duge ali mali broj njih izdrži na tom putu dovoljno dugo da se uvere u postojanje čupa sa zlatom na njenom kraju. Odustanu na nekom delu puta sa realnim mislima, ma to je samo priča za malu decu, ili duga je kao fatamorgana a čup sa zlatom je oaza sa vodom koja ne postoji. Svaka ideja ili svaki vaš san o nečemu što želite je fantazija i može da nestane svakog trenutka kada ga vi pustite iz svog uma. Ako ste maštali da imate neku stvar, recimo vrhunski automobil a niste ni u jednom trenutku toliko snažno poželeti da ga posedujete da ste igradili verovanje da ćete ga sigurno kad tad imati i niste napravili čvrst plan sa vremenskim rokovima do kada treba da ga imate vi ste taj san pustili iz uma, sišli ste sa puta duge i nije ni čudo što ne verujete u čup i ne vozite taj automobil.

Dva su preduslova za razvoj istrajnosti:

1. Prvi - San koji se razvio u silnu želju koja se pretvorila u cilj i čvrst plan u kojem svakog dana pravite po jedan korak u pravcu čupa sa zlatom.
2. Drugi – Snažna uverenost u pozitivan rezultat na kraju puta.

Život ne izdaje garancije uspeha nijednom čoveku, jedinu garanciju ispisujete vi u svom umu čvrsto verujući u svoj uspeh i odlučno ne pristajući na neuspeh. Zaposlite ključnu osobinu za vaš uspeh, onu koja neće prestati da okreće pedale nijednog trenutka i koja neće sići sa puta duge sve dok ne upadnete zajedno u čup sa zlatom, zaposlite svoju ljudsku upornost. Stvorite uverenje da je neuspeh nemoguć i stvorili ste najbolju sredinu za jačanje upornosti.

## INDIVIDUALNI STRES MENADŽMENT

Šta možete da uradite za kontrolu stresa

### VEŽBAJTE REDOVNO

20-30 minuta vežbanja dnevno je veliki benefit za organizam mentalno i fizički.

### IZGRADITE ZDRAVE NAVIKE

Spavajte 6-8h. Jedite zdravu hranu. Izbegavajte duvan, alkohol, kafein...

### KORISTITE SISTEMATSKU RELAKSACIJU

Meditirajte. Koristite tehnike Yoga disanja. Sedite mirno i mislite samo o lepim stvarima. 10-20 minuta dubokog razmišljanja značajno pojačava otpornost na stres.

### RAZVIJAJTE VEŠTINU PLANIRANJA

Planiranje može da vam pomogne da izbegnete nepotrebne stresore i bolje podnosite one neizbežne.

### BUDITE REALISTIČNI

Prihvatiće svoje limite i naučite da kažete NE!

### RADITE JEDNU PO JEDNU STVAR

### NIKAKO VIŠE STVARI ISTOVREMENO

Izbegnite nepotrebna preopterećenja. Nemojte nositi posao kući ni kućne probleme na posao.

### POJEDNOSTAVITE SVOJ ŽIVOT

Delegirajte više. Bolje se organizujte. Eliminišite neprijate i nevažne poslove.

