



SADRŽAJ



STR 1

MENTOR - UPRAVLJANJE
Zašto je sprovodenja promena teško



STR 3

MENTOR - FINANSIJE
Kako da izbegnete loše finansijske odluke



STR 5

MENTOR - MARKETING
Zašto su Mikro-influenceri dobri za vaš mikro biznis



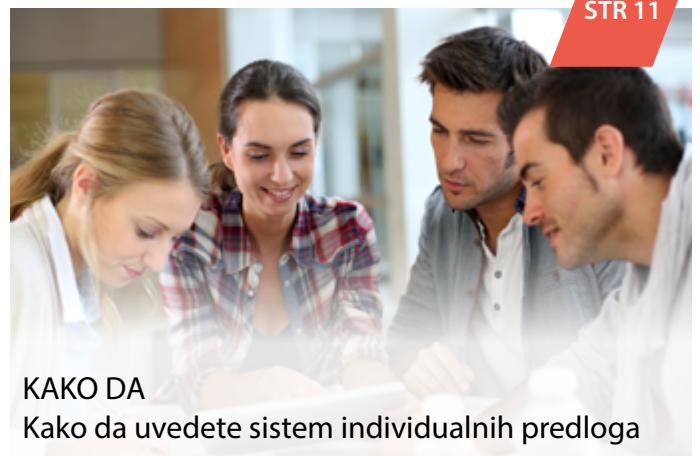
STR 7

MENTOR - PRODAJA
Kako da dobijete preporuku



STR 9

MENTOR - KORISNIČKI SERVIS
Izgradnja korisničkog utiska



STR 11

KAKO DA
Kako da uvedete sistem individualnih predloga

SADRŽAJ



POBEDNIČKI MENTALITET
Fokusirajte se na ono što možete



UZORNI MODEL
5 stvari koje veliki lideri rade svakog dana

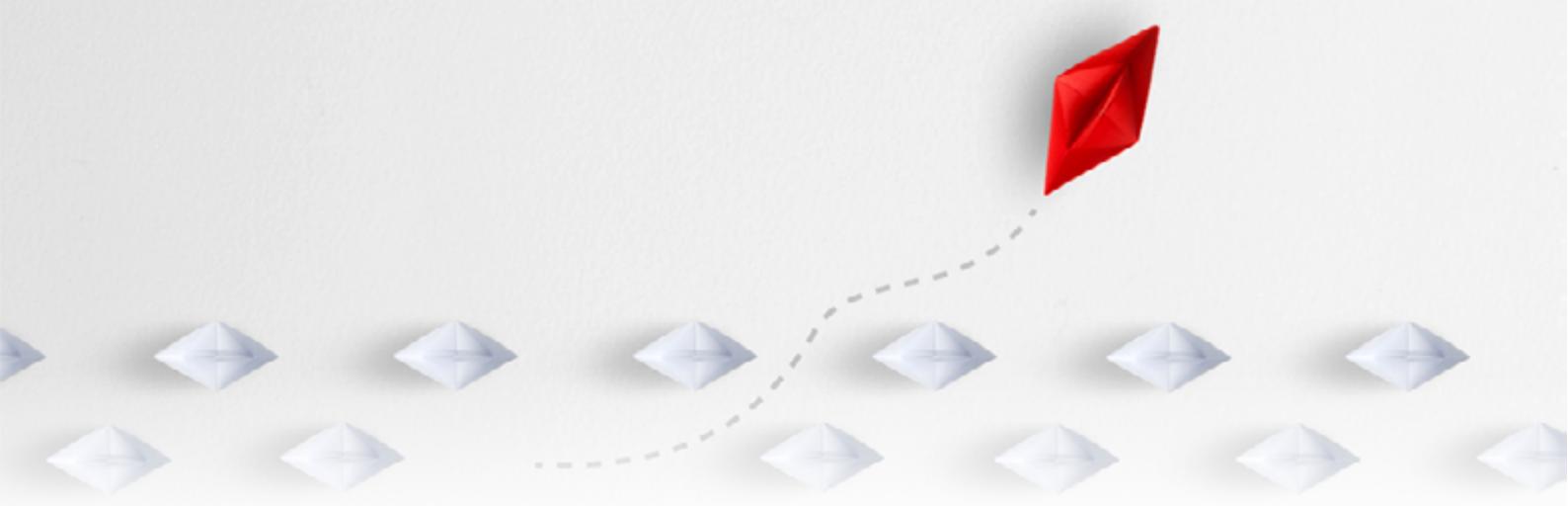


MENTALNI FITNES
Meri Pikford



INFOGRAFIK
Pareto princip

STR 18



ZAŠTO JE SPROVOĐENJA PROMENA TEŠKO

Blokade u ponašanju zaposlenih koje koče promene

ŠTA

Upoznavanje sa tipičnim reakcijama zaposlenih na promene koje koče brzinu i efektivnost sprovođenja nove prakse u organizacijama i saveti za ublažavanje i prevazilaženje tih reakcija.

ZAŠTO

Zato što ne možete postati vrhunski lider bez dobrog razumevanja ljudskog ponašanja a ono je na najvećem ispit u situacijama promena. Zato što od brzine prepoznavanja modela ponašanja zavisi i vaša efektivna reakcija i rezultat čitave operacije. Zato što je za uspeh u sprovođenju promena važno uspostaviti sinergiju svih zaposlenih u tom procesu.

KAKO

Pored razloga zbog kojih ljudi imaju otpor prema promenama lider mora da razume i ponašanje zaposlenih u promenama ili njihove tipične reakcije na promene da bi mogao na njih odmah da reaguje. Ovo je deset tipičnih reakcija koje ćete sresti kod svojih ljudi:

1. **Nemoj mene molim te.** Kada od nekog zaposlenog zatražite da prvi promeni način rada on može reagovati sa: Nemoj mene... Ima drugih koji su sposobniji od mene, ja to neću znati dobro odmah da uradim i sl.
2. **Na koji način se ovo može odraziti na moje radno mesto?** Gde sam tu ja? Ima li nekih nagrada ili samo kazne ako ne uspem? Najčešće neizgovorenno pianje ali sveprisutno i na njega lider mora da pruži smislen odgovor.
3. **Bes.** Neki zaposleni se toliko osete ugroženim da postanu isfrustrirani i ljuti. Njihov bes može biti tih i potisnut i onda rezultira stresom i čestim bolovanjima ili može biti preglasan i emotivno zapaljiv, pobunjenički. U oba slučaja se radi o besu i on je uvek neproduktivan i štetan.
4. **Ogоварање.** Zaposleni koji se najviše uplaše od promene su najglasniji i najostrašćeniji u otporu prema promenama i oni su po pravilu ljudi koji najviše ogоварају taj proces i lidera koji ga predvodi. To su takozvani nesvesni zabadači noža u leđa organizaciji. Njima se lider mora posebno posvetiti.
5. **Ko je ovde nadležan?** Zaposleni svoj otpor promenama često transferišu u otpor prema lideru koji ih sporovi. Nisu retki ni pokušaji da se ospori njegova nadležnost i traži mišljenje nekog sa višeg mesta. Ako promena podrazumeva rad sa novim liderom onda je proces sumnjičenja novog lidera još intenzivniji. Sada su tu dve promene koje ne prihvatom, novog lidera i novu praksu. Što je mnogo, mnogo je.
6. **Panika.** Pojedini zaposleni koji su jako vezani za svoju zonu konfora mogu da reaguju panično na sam pomen promena. Za njih je prelazak u zonu treninga pravo rešenje.
7. **Dajem otkaz.** Pojedini zaposleni mogu da odu tako daleko u otporu promenama da zauzmu principijelan stav da će radije da daju otkaz nego da prihvate promene. Tada je uloga lidera, razumevanje, slušanje zaposlenog i pojačana komunikacija izuzetno važna. Ništa nije izgubljeno, čovek samo nije razumeo čitav proces i uticaj na njega lično.

8. **Možda mogu i da se prilagodim ovoj promeni.** Neki zaposleni ne skaču baš od uzbuđenja na pomen promene ali racionalno posmatraju stvari sa strane i ostaju sa otvorenim umom spremni da razumeju nove zahteve posla i da im se prilagode. To su ljudi koji ne prihvataju promenu odmah nego je prvo posmatraju i proučavaju a onda se uključuju.
9. **Ovo je izazov.** Ima zaposlenih koji sa spremnošću dočekuju promene i u njima vide šansu za afirmaciju svojih sposobnosti. Oni reflektuju stav Ja to mogu da uradim. Postavljaju pitanja, interesuju se šta treba novo naučiti i imaju pozitivan stav prema svemu.
10. **Entuzijazam.** Ovo su zaposleni koji razumeju širu sliku i važnost ove promene za uspeh organizacije i dugoročnu sigurnost posla. Oni sagledavaju vrednost koju ta promena donosi organizaciji a time i svakom zaposlenom i spremni su da je podrže i implementiraju sa oduševljenjem.

Saveti za primenu ovog znanja:

1. Najpre dobro razumite tipove reakcija a potom ih prepoznajte kod svojih ljudi.
2. Pošto se radi o različitim stepenima otpora koji zahtevaju drugaćiji pristup uradite kategorizaciju reakcija na osnovu ponašanja svojih ljudi i definišite stepen otpora ili prihvatanja kod svakog od njih. Zapišite stepen otpora ili prihvatanja kod vaših ljudi.
3. Zaposleni iz kategorija 8, 9 i 10 su vaši saradnici u procesu „slamanja otpora“ prema promenama kod drugih zaposlenih. Njih treba da pohvalite 1 na 1 i ohrabrite da vam asistiraju u implementaciji tako što će biti mentorи drugima i pružati im podršku.
4. Zaposlenima iz kategorija 3, 6 i 7 se odmah posvetite jer su oni tempirane bombe koje mogu da nanesu štetu prvo sebi a potom i kompaniji. Otkrijte skriveni (neiskazani) bes i jako nezadovoljstvo. Ne slušajte samo reči nego gledajte dela i govor tela. Ljudi ne mogu da sakriju svoj bes i nezadovoljstvo iako žele da ga prečute pred šefom.
5. Posebnu pažnju posvetite zaposlenima iz kategorija 1, 2, 4 i 5 jer su to „neformalni lideri otpora“ koji nesvesno najčešće podrivaju vaše napore da uspete u implementaciji promene. Njih je najbolje otvoreno pitati na sastancima da daju svoj doprinos promenama sa novim idejama za bržu primenu. Kada nevoljno pokušaju da daju svoj pozitivan doprinos na sastanku ohrabrite ih i odajte im priznanje i tako ćete ih onemogućiti da zadrže autoritet „pobunjenika“ pred kolegama.

KADA

Ovo su prvi koraci u implementaciji promena i posvetite im pažnju odmah inače će očekivani rezultati i rast produktivnosti biti u hroničnom zakašnjenju.

Zašto:

Problem sa budućnošću je što obično stiže pre nego što smo za nju spremni.

Arnold Glazgov



KAKO DA IZBEGNETE LOŠE FINANSIJSKE ODLUKE

Posao se ne propada zbog nedostatka profita nego zbog nedostatka keša.

ŠTA

Uobičajene finansijske greške koje čine preduzetnici i koje je lako eliminisati ako se na vreme uoče i ako ostanu u fokusu.

ZAŠTO

Zato što su najčešći uzroci krize MSP a naročito Start Up kompanija upravo loše finansijske odluke. Zato što je dovoljna pozornost preduzetnika na određene, finansijske aspekte posla da bi se ove greške izbegle. Zato što se najveća snaga i fokus usmeravaju na dnevno funkcionisanje posla, na marketing, prodaju a nedovoljno na računovodstvo i finansije koje su vitalne za uspešno vođenje poslovanja.

KAKO

Kontrolom sledećih faktora možete da izbegnete neke od uobičajenih finansijskih grešaka.

Propust da se izradi budžet kompanije – Trošenje više nego što se zaradilo

Svaki posao mali ili srednji mora da izradi realističan budžet baziran na trendovima poslovanja i prethodnim iskustvima. Ako nemate budžet jako je teško pratiti finansijsku situaciju i izbeći probleme. Budžet vam pomaže da smanjite ili prevenirate dugove a takođe vam omogućava da ostavljate novac sa strane za hitne slučajeve. Budžet vas štiti od problema i predstavlja jasnu mapu puta na čijem se kraju nalaze finansijski rezultati koje ste projektovali.

Propust da se formira fond za hitne slučajeve – Nemojte potrošiti sve što ste zaradili

Iznenadni troškovi nisu više izuzetak nego pravilo poslovanja. Ali novac sa strane za te namene nije. Fond za hitne ili neplanirane troškove može biti ključan pojas za spasavanje vašeg posla. Umesto da se zadužujete po skupim kamataima i brzim kreditnim linijama ili da zaustavljate proizvodnju, otpuštate ljudе koji vam trebaju ili prodajete deo opreme vi imate fond za hitne slučajeve koji vas rešava svih ovih briga i rizičnih poteza za spašavanje posla.

Korišćenje kreditnih linija za gašenje požara – Opterećivanje vaše kreditne sposobnosti

Većina poslova se oslanja na kreditne linije za gašenje finansijskih požara. Jednom kada vam to pređe u naviku vremenom to postaje sve skuplja i sve opasnija navika jer se ti krediti uzimaju na brzinu i po najnepovoljnijim uslovima a kasnije se neredovno servisiraju jer nisu bitni ni za razvojne investicije ni za servisiranje postojećih procesa rada. Vaš kreditni rejting je smanjen i investicioni kredit koji je mogao da znači ključan razvoj kompanije je sada u pitanju jer ste opterećeni kreditima za hitne slučajeve.

Ignorisanje tokova gotovog novca

Dobar posao zavisi od keša kako što živi organizam zavisi od krvotoka. Najveća greška svakog posla bilo e-trgovine ili tradicionalnog posla, ja da zanemari ovo zlatno pravilo: Prodaja je sujet. „Profit je zdravlje - Keš je realnost.“ Ljudi ne ulaze u posao radi protoka gotovog novca nego radi profita ali mnogi izlaze iz posla ne zbog nedostatka profita nego zbog lošeg upravljanja tokovima gotovog novca. Nike, jedna od najprofitabilnijih kompanija na svetu je 70-ih godina zamalo zatvorena zbog lošeg upravljanja kešom. Zamislite tu štetu za osnivače i akcionare ali i za potrošače širom sveta.

Trošenje zadnjeg dinara

Posao jeste rizik i bez njega nema posla. Međutim preduzetnici moraju da budu realistični u svojim predviđanjima povraćaja uloženih sredstava u posao. Bez obzira koliko dobro neka ideja izgledala nikada nemojte da ullažete i poslednji dinar u njen razvoj jer ovo nije kocka nego biznis i morate znati da na jednu uspešno realizovanu ideju dolaze 99 neuspešnih.

Sedenje na ušima i očima – Propust da se diversifikuju investicije

Ako vam posao ide sasvim dobro i vi pomislite da tu ne treba ništa menjati tada je pravo vreme da investirate u neki drugi posao. Potrošite višak novca na osnivanje novog posla i bacite se na njega kao na ovaj prvi. Nemojte da sedite na ušima i očima ako vam sve ide kako ste zamislili, znajte da će se vremenom to promeniti, uglavnom na gore. Izgradite još jedan posao koji nije povezan sa ovim u kojem ste uspešni i podelite rizik na više oblasti. Najčešće podela rizika ne mora da znači i smanjenje profita, naprotiv.

Propust da se neprestano postavljaju ključna finansijska pitanja.

Koliko novca imamo u banci? Kakav je odnos naših troškova sa našim prihodima? Kada će naš posao imati pouzdan protok gotovog novca?

KADA

Svakog dana.

Zašto:

Ljudi se ne spotiču o planine, nego o krtičnjake.

Konfučije



ZAŠTO SU MIKRO-INFLUENSERI DOBRI ZA VAŠ MIKRO BIZNIS

Zamislite da vaš najbolji prijatelj preporučuje vaše proizvode svojim prijateljima

ŠTA

Da li treba i kako da iskoristite uticaj Mikro-influensera na donošenje kupovnih odluka vaše ciljne grupe.

ZAŠTO

Zato što je poverenje korisnika u reklame i reklamne kampanje na svom istorijskom minimumu. Zato što se dogodila velika promena u svetu marketinga jer korisnici imaju više poverenja u dvosmernu komunikaciju koja se bazira na zajedničkom otkrivanju. Korisnici preferiraju preporuku od prijatelja, familije ili Mikro-influensera koji ima malu ali veoma lojalnu grupu sledbenika. Zato što je ova promena poverenja u centar marketinških trendova malih i srednjih preduzeća postavila promociju proizvoda i usluga na društvenim mrežama uz pomoć Mikro-influensera.

KAKO

Ko su Mikro-influenseri? Oni su moderni utemjeljivači ukusa, ljudi koji oblikuju stavove sledbenika i sposobni su da predvide nove trendove a imaju između 1.000 i 50.000 sledbenika (Followers). Za razliku od njih Makro-influenseri su poznate ličnosti (Insta-celebs) koje na Instagramu kao najpopularnijoj društvenoj mreži imaju više od 50 miliona sledbenika. Iako imaju značajno manju grupu sledbenika uticaj Mikro-influensera na njihove kupovne moći je duplo veći nego uticaj velikih zvezda Instagrama u procentima to izgleda ovako 8% je uticaj Mikro-influensera u poređenju sa 4% Makro-influensera. Hajde da pogledamo kako oni mogu uticati na vaš posao i kako da pronađete najbolje za vašu promociju. Prvo treba da utvrdimo zašto vaši korisnici veruju Mikro-influenserima. Zato što oni imaju direktni i ličan kontakt sa sledbenicima, znaju intimno ko su ti ljudi i šta vole, oni dobro razumeju svoje sledbenika a pre svega ih veoma poštuju. Zato im serviraju samo stvari od njihovog najvećeg interesa za koje znaju da će odjeknuti među njima i da će im koristiti. Oni dobro shvataju svoju ulogu u kontinuiranom promovisanju novih ideja, vesti i stavova koji su interesantni i vredni njihovim sledbenicima i koji prijaju njihovom identitetu. Najnovija istraživanja pokazuju da 92% korisnika više veruje Mikro-influenserima nego reklamama ili tradicionalnim preporukama poznatih zvezda. Korisnici Mikro-influensera doživljavaju kao svoje najbolje prijatelje i zato je taj procenat poverenja tako veliki. Da li je investicija u marketing preko Mikro-influensera zaista vredna i koliko otprilike košta? Najbolje je probati pa proceniti budući da Mikro-influenseri nisu toliko skupi kao Makro-influenseri ili sto puta su jeftiniji (200€ po postu VS 20.000€). Takođe preporučujemo da koristite nekoliko različitih Mikro-Influensera i primenite različite taktike da biste tačno utvrdili šta najbolje odgovara vašem brendu. Kako da pronađete odgovarajućeg Mikro-influensera za promociju vašeg brenda? Naravno analizom sledbenika i njihovih interesovanja koja razmenjuju na društvenim mrežama. Ako je to vaša ciljna grupa po temama i senzibilitetu onda je to i vaš Mikro-influenser. Takođe možete da pogledate na svom Instagramu da li se neki od vaših posetilaca sajta ili pratilaca nalaze na listi sledbenika Mikro-influensera. Najbolji scenario je da je neki od Mikro-influensera fan vašeg brenda ili kupac vaših proizvoda onda sa njim lako možete da uspostavite poslovni aranžman na obostrano zadovoljstvo. Drugi način da smanjite troškove pronalaženja pravog Mikro-influensera za vas, naročito ukoliko ciljate na svetsko tržište, je da platite neku od baza

podataka o njima gde ćete dobiti punu informaciju o različitim influenserima i njihovim kategorijama uticaja. Ima platformi (BrandBrief) za tu pretragu koje vam mogu pronaći Mikro-influensera, postaviti vašu kampanju na njihov sajt i dati vam podatke o lokaciji, godištu i kategoriji korisnika vaših proizvoda na osnovu kojih ćete odlučiti gde je najbolje da uložite sredstva.

Nema sumnje da su u novoj ekonomiji i modernom, online marketingu Mikro-influensi dobar i ekonomičan izbor kada se radi o promociji i prodaji vašeg brenda. Najveću korist od njih imaju mala i srednja preduzeća koja nemaju velike budžete za marketing. Mikro-influensi definitivno mogu da vam pomognu da promovišete vaš brand, povеcate prodaju i steknete lojalne korisnike a to je nasušna potreba svih kompanija.

KADA

Broj Mikro-influensera se uvećava svakog dana a broj informacija postaje sve naporniji za korisnike, zato požurite.

Zašto:

Ako se ne slažeš sa mnom znači da nisi slušao šta govorim.

Sem Markevič



KAKO DA DOBIJETE PREPORUKU

Najefektivniji način za reklamiranje i proizvoda i prodavca su preporuke

ŠTA

Naučite efektivne komunikacione tehnike koje povećavaju vaše šanse da dobijete sastanak sa potencijalnim klijentom.

ZAŠTO

Zato što se 85% prodaja obavi preporukom od usta do usta i vi želite da budete deo tog procenta. Kada kupac vidi vašu reklamu zna da ste platili da se sami hvalite svojim proizvodom a kada to čuje od treće osobe koja nema ličnu korist od toga i u koju ima povernje onda je to sto puta snažnije i uverljivije. Zato je obaveza prodavaca da ostavljaju dobar utisak o sebi i kompaniji i da redovno dobijaju preporuke. Zašto je za to potrebna posebna veština? Zato što nije lako dobiti preporuku od svojih kupaca iako su zadovoljni vama i proizvodom koji nudite jer ne žele da svoje prijatelje izlažu trošku i razgovoru sa prodavcem.

KAKO

Korak broj jedan je da steknete naviku da od svakog kupca tražite preporuku. Navešćemo nekoliko načina da to uradite.

Zamolite kupce da popune kratak upitnik o zadovoljstvu korisnika. Ostavite prostor za komentar na kraju. Upitnik na kraju mora da sadrži pitanje: Možemo li da korisitimo vaše ime i komentar u našim reklamnim materijalima? Da, Ne rubrika sa potpisom korisnika ispod. Većina ljudi je oduševljena da se njihov komentar čuje ali ima i ljudi koji to ne vole i mogu da budu veoma ljuti zbog korišćenja njihovog imena.

Ako koristite javne prezentacije za promociju proizvoda obavezno na kraju podelite evaluacioni listić publici. Neka iskažu svoj mišljenje o vašim proizvodima. Uvek ćete dobiti značajan broj pozitivnih komentara. Na kraju isto ostavite mesto za komentar i pitanje u vezi korišćenja njihovog imena.

Koristite uvek imena zadovoljnih korisnika uz njihov komentar jer to umnogome povećava vaš kredibilitet. Veoma je važno da možete da koristite ime korisnika i ili ime kompanije koja je korisnik zajedno sa pohvalnim komentaram jer bez imena ta izjava nema snagu i verodostojnost i ne veruje joj se.

Zamolite korisnika da napišu pismo preporuke. Uvek počnite sa traženjem da vam pomognu rečenicom: „Da li biste mogli da mi pomognete...? (Ljudi vole da pomažu drugima.) Ako biste bili ljubazni da napišete kratko pismo preporuke u kome biste istakli vaše zadovoljstvo našim proizvodom i uslugom?“ Naravno ovo pitate samo zadovoljne korisnike.

Ponudite se da im vi napišete pismo preporuke a oni samo da potpišu ako se slažu. U stvari treba da imate par tipova takvog pisma i da odmah ponudite kupacima da se ne zamaraju oko smišljanja šta će da napišu. Ljudi su prezauzeti i ne mogu da se opterećuju vašim posлом. Ovako će im biti mnogo lakše da vam potpišu preporuku. Naravno ima ljudi koji baš žele da sami iskažu svoje mišljenje i vi im to sa velikim zadovoljstvom omogućite i recite da su takva pisma preporuke najdragocenija.

Svaki put kada korisnici pohvale vaš proizvod ili uslugu odmah ih zamolite da vam to napismeno daju ili da ih snimite telefonom dok tu pohvalu izgovaraju. Budite koncentrisani i svesni da su takve pohvale vaše najjače oružje i mogu značiti puno novca za vas i vašu porodicu.

Ne zaboravite da redovno koristite svedočastva zadovoljnih kupaca kao uspešne priče u vašim narednim prodajnim prezentacijama. Čak i kada sve ide u dobrom smeru i verujete da će kupac postati vaš klijent nemojte da propustite da mu pokažete i pisma preporuke. Sve dok nije rekao veliko Da i izvršio uplatu kupac može da odustane iako tako nije izgledao a zadovoljstva drugih kupaca mu potvrđuju da je dobro izabrao i vode ga ka konačnoj kupovnoj odluci. Postavite svedočanstva zadovoljnih klijenata na vašu web stranicu, na vaše reklamne materijale, i na Referenc listu. Potencijalni kupci sa kojima pokušavate da zakažete sastanak će svakako proveriti vašu kompaniju na internetu. Mnogo je bolje da vide veliki broj svedočanstava o vašem kvalitetu i dobrom odnosu sa kupcima jer to povećava vaše šanse da dobijete sastanak.

Držite uvek pred očima svedočanstva zadovoljnih korisnika kao motivacioni okidač. Kada vi i vaš prodajni tim zapadnete u poteškoće i osetite zamor i nevericu pročitajte na oglasnoj tabli ili na vašem kompjuteru ta svedočanstva i vratite veru u svoje proizvode i vašu veština da pomažete i usrećujete druge lude.

KADA

Pošto preporuke ne samo da povećavaju broj prodaja nego i olakšavaju sam prodajni proces zbog unapred osvojenog poverenja, onda olakšajte sebi odmah.

Zašto:

**Najteža stvar u vezi poverenja kupaca je da se teško zadobija a lako gubi.
Suština izgradnje poverenja je u isticanju sličnosti koje imaju kupac i prodavac.**

Tomas Votson, osnivač IBM-a



IZGRADNJA KORISNIČKOG UTISKA

Korisnici donose odluke o lojalnosti na osnovu utiska o vama

ŠTA

Razumevanje načina na koji korisnici na osnovu utisaka o vašoj organizaciji donose kupovne i odluke o lojanosti vašim proizvodima i uslugama.

ZAŠTO

Zato što svaki put kada korisnik ima posla sa vama ili vašom organizacijom on stiče utisak o vašem načinu poslovanja i tretiranju njega kao korisnika. Profesionalac u korisničkom servisu dobro zna da će korisnik donositi buduće odluke u vezi kupovine na osnovu zbirne procene tih utisaka ili u nekim slučajevima samo na osnovu jednog lošeg utiska.

KAKO

Zadatak svakog profesionalca korisničkog servisa je da sagleda svoj posao iz ugla korisnika, da hoda u njegovim cipelama, kako bi uočio sve delove posla na osnovu kojih korisnici stiču utisak o kvalitetu vašeg poslovanja. Imperativ je izolovati i identifikovati sve korisničke tačke utiska! Zapamtite ne mora da postoji direktni kontakt korisnika i zaposlenog da bi se stekao utisak. Postoje dve skupine utisaka:

- Direktni
- Indirektni

Direktni utisak se stiče u odnosu na kvalitet proizvoda na proces isporuke, prodajni proces, na politiku reklamacija i sl.

Indirektni utisci se stiču na osnovu detalja, možda čak i trivijalnih, koji nisu direktno povezani sa proizvodom, profesionalnom uslugom i obećanim servisom. Oni ne moraju čak da utiču na kvalitet osnovne ponude, ali mogu da naprave veliki utisak na korisnika.

“Mrlje od kafe na podu aviona sugeriju putniku nemar u održavanju motora.”

Donald Burr, People Express Airlines

Metafora mrlje od kafe je primer indirektnog utiska. Da li je važno ako je ova izjava 100% tehnički pogrešna? Da li je to pravedna izjava? Da li je to što korisnik procenjuje po osećaju poštena procena? Nije fer. To je logički prestup sa strane korisnika, iracionalno razmišljanje da se previd stjuardese ili osoblja za održavanje da počistiti mrlju na podu aviona dovede u vezu sa integritetom ljudi koji odgovorno održavaju motore i da se posumnja u bezbednost aviona i dobru organizaciju kompanije. Ali to je način na koji korisnik često razmišlja. Oni razmišljaju ako niste u stanju kao organizacija da počistite malu mrlju kako da vam verujem da ste u stanju da održavate nešto tako komplikovano

i važno kao što je motor aviona. Korisnikova percepcija kvaliteta bazirana na beznačajnom utisku mrlje od kafe je često iracionalna i u većini slučaja se čini veoma nekorektnom. Ali korisnička percepcija na osnovu detalja se računa kao utisak. Zato najveće kompanije poput Disney, McDonalds i Marriot hotela stiču konkurenčku prednost upravo pažnjom usmerenom na te detalje, da ne kažemo da su najbolji čistači mrlja od kafe. Oni jednostavno neće dopustiti korisniku da primeti mrlje od kafe i slične sitnice i tako stekne pogrešan utisak o kvalitetu njihove organizacije i profesionalnosti osoblja.

Fokus pitanja koje treba da postavite svom timu:

- Na koji način vi identifikujete korisničke utiske o vašem poslovanju?
- Da li ste pobrojali sve direktne a naročito skrivene, indirektnе tačke za sticanje utisaka?
- Šta možete da uradite da biste izbegli da korisnici steknu negativan utisak?
- Koje predloge imate da biste omogućili korisnicima da steknu pozitivan utisak?

Vežbanje: Poboljšajte Korisnički Utisak

1. Direktan utisak

U levoj koloni napišite 4 do 5 direktnih utisaka na koje Vi možete delimično ili potpuno da utičete. Zatim u desnoj koloni odredite načine za poboljšanje korisničkog utiska u svakoj od ovih tačaka.

Direktan utisak

Ideje za poboljšanje

2. Indirektan utisak

„Mrlja od kafe“ kao detalj ima ogromnu moć negativnog uticaja na korisnički utisak o vama i vašoj organizaciji. U skoro svakoj situaciji individualni isporučilac servisa kao što ste vi može eliminisati ili minimizirati ove negativne utiske. U prostoru ispod nabrojte indirektnе utiske koje vaš korisnik može stечi. Potom navedite načine za njihovu eliminaciju ili ublažavanje.

Indirektan utisak

Ideje za eliminaciju

Primeri: Dugi redovi ispred kase, urednost i pojava zaposlenih, nezainteresovan ton ili glas, nerед na mestima koje često posećuju korisnicu i sl.

KADA

Svaki dan odlaganja je mogućnost da izgubite nekoliko korisnika i još mnogo više njih na osnovu njihove negativne reklame. Gubitak korisnika i loš glas su najskuplja greška danas.

Zašto:

Uloga kompetentnog menadžera je da stvara okruženje u kojem će se najpoželjnije stvari najverovatnije i desiti.

Ralf Albon



KAKO DA UVEDETE SISTEM INDIVIDUALNIH PREDLOGA

Najbolja praksa za poboljšanje kvaliteta rada i smanjenje troškova

ŠTA

Jednostavan način da se u vašu praksu uvede sistem individualnih preloga za poboljšanje učinka i smanjenje troškova ili mini Kaizen.

ZAŠTO

Zato što je to način da se razviju radnici znanja (Knowledge Worker) kao ključni element produktivnosti u novom dobu znanja koje je već nastupilo. Zato što su kompanije i lideri koji su razvili radnike znanja neuporedivo produktivnije i inovativnije od onih koji zaostaju. Zato što je uvođenje sistema Individualnih predloga za poboljšanje procesa rada i smanjenje troškova u praksi dalo sledeće rezultate:

1. Povećanje produktivnosti
2. Uštede u vremenu i novcu
3. Poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga
4. Povećanje bezbednost na poslu

KAKO

Objasnite zaposlenima da se uvodi nova praksa u kojoj će njihove ideje i kreativnost biti nagrađeni. Navedite im sedam oblasti na koje treba da se fokusiraju i daju predloge za poboljšanje dotadašnje prakse:

- RADNI POKRETI
- MATERIJALI
- ČEKANJA
- ŠKART
- UVIŠNA PROIZVODNJA
- TRANSPORT
- SUVIŠNI PROCESI

Prezentujte formular (elektronski i običan) za Individualne Predloge i kutiju za dostavljanje predloga (elektronsku i običnu). Zaposleni ne moraju da kontaktiraju svoje menadžere jednostavno mogu da dostave svoje predloge ubacivanjem u kutiju ili slanjem e-mail predloga. Formular treba da sadrži:

1. Šematski prikaz ili opis (pre) promene
2. Šematski prikaz ili opis (posle) promene
3. Metod pre poboljšanja i problem
4. Metod posle poboljšanja i efekat – **OVE DELOVE POPUNJAVA PREDLAGAČ**
5. Kalkulaciju ekonomskog efekta
6. Opis indirektnog efekta

7. Ocenu korisnosti
8. Predlog za nagradu – **OVE DELOVE POPUNJAVA LIDER TIMA**

Obezbedite primarno i sekundarno razmatranje predloga. Primarno vrši grupa neposrednih rukovodilaca i administrativaca sa radnog mesta a sekundarno grupa odeljenskih i sektorskih menadžera. Prihvaćeni predlozi se implementiraju i horizontalno šire kroz kompaniju. Rezultati se mere i postavljaju se novi standardi.

Ustanovite sistem za vredovanje predloga. Parametri mogu biti: ekonomski efekti kao direktni doprinos skraćenju radnih procesa, uštede na resursima, indirektni efekti kao kvalitet, bezbednost, kreativnost i originalnost, uložen napor u izradi i isprobavanju novog metoda, primenljivost na celu organizaciju, itd.

Ustanovite nagrade za najkorisnije predloge – u početku nenovčane nagrade u vidu javnih pohvala, priznanja od strane top menadžmenta, poena za unapređenje i slično. U nastavku procesa kada predlozi postanu sadržajniji i ekonomski značajniji uvedite i novčane nagrade.

Računajte na tri faze razvoja sistema Individualnih Predloga. Prva faza u kojoj menadžeri stimuliše radnike da daju što više predloga bez obzira na njihov kvalitet – cilj je bolje sagledavanje načina rada. U drugoj fazi menadžeri pojačavaju obrazovanje radnika da bi im pomogli da daju sve bolje predloge – cilj je osposobljavanje radnika za rešavanje problema. U trećoj fazi kada su radnici i zainteresovani i osposobljeni menadžeri treba da obrate pažnju na ekonomski uticaj predloga – cilj je povećavanje ekonomskih efekata predloga. Ukoliko uložite potreban trud u formiranje sistema Individualnih Predloga rezultati će biti sledeći: Kontinuirano povećanje ušteda, kontinuirano povećanje produktivnosti, kontinuirano poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga, kontinuirano poboljšanje bezbednosti na poslu, kontinuirano povećanje posvećenosti i motivisanosti radnika. Za ovakve kontinuirane rezultate koje svetska menadžerska praksa obilato potvrđuje, a naročito praksa Japanskih kompanija, vredi se angažovati. Pokrenite ovu temu na sastancima top menadžmenta i započnite sa sistemom Individualnih Predloga u oblasti uštede sredstava i resursa.

KADA

Kada to budu uradile i najuspešnije svetske kompanije, juče.

Zašto:

Više glava bolje misli.

Narodna izreka



FOKUSIRAJTE SE NA ONO ŠTO MOŽETE

Svaki put pa i onaj od hiljadu kilometara počinje sa prvim korakom. Konfučije

Da li ste tip čoveka koji se fokusira na ono što može ili na ono što ne može da uradi?

Tipovi koji se fokusiraju na ono što mogu žive životnu filozofiju: destinacija narednog koraka ili Next Step Destination. Tipovi ljudi koji se fokusiraju na ono što ne mogu da izvedu žive životnu filozofiju: fantazija završnog koraka ili Final Step Fantasy.

Kažu da je najbolji način da ništa ne postignete taj da nikada ne napravite prvi korak u pravcu realizacije želje. Isto je bilo za Konfučija pre par hiljada godina isto je i danas za nas. Stvaranje bilo čega počinje prvim korakom u dobrom pravcu koji je najteže izvesti. Zašto? Zato što su ljudi inertni, lenji, neambiciozni, zato što su sujetni i uplašeni od neuspeha a najviše strepe od lošeg mišljenja drugih o njima. Obožavaoci fantazije završnog koraka su zato majstori izgradnje fantastičnih alibija za odustajanje.

Pre mnogo godina, u prošlom veku, kada sam bio student dogovarao sam se sa drugovima oko odlaska na letovanje. Posle više verzija usvojena je konačna pod nazivom kupanje u Istri, zabava u Veneciji i kultura u Firenci. Oduševljeni konceptom budući da smo svi bili fanovi renesansne umetnosti počeli smo sa pripremama. Najednom se u sudaru sa izvesnom avanturom, niko od nas još nije bio u inostranstvu osim sa roditeljima, grupa podelila na dva tabora. Na jedan kome sam ja pripadao koji je počeo da pronalazi najjeftinije karte za putovanja, mape kampova u Poreču, spiskove hostela u Firenci i slično i drugi koji je usred priprema izašao sa novom idejom. Idemo prvo brodom do Kaira pa džipom kroz severnu Afriku do Kazablanke, da posetimo Bogijev klub i da nam Sem odsvira nešto na klaviru. Ovaj nastavak je naravno bio moj ironičan odgovor na njihov sumanuti predlog safarija po severnoj Africi. Mislio sam neiskusno da je to samo duhovita egzibicija, malo mačo fantaziranja od koga će brzo odustati ali sam se prevario. Bio je to ustvari moj prvi susret sa graditeljima alibija za odustajanje. Uplašeni od avanture u Veneciji i Firenci, valjda od dugog čekanja u redovima ispred muzeja, oni su podigli ulog da bi izgradili sebi alibi za odustajanje i sačuvali samopoštovanje. Eto neće oni na tako lagan i trivijalan put koji može svaka švedska srednjoškolka sa rancem na leđima da prođe, oni su za pravu mušku avanturu forsiranje Sahare. Nisam tada znao koliki je strah ljudi koji nemaju samopouzdanje od prvog koraka u pravcu realizacije. Nisam znao da je snaga sumnje u sopstvene sposobnosti toliko jača od želje za ostvarenjem cilja. Pod pritiskom straha i sumnje njihov focus odmah skače na nešto što ne mogu da urade i onda im nedostatak hrabrosti za prvi korak realizacije osnovnog plana ne izgleda kao kukavičluk i nemoć nego kao slab izazov koji ih jednostavno neinspiriše. Vremenom takvi tipovi ljudi prestaju da se zaluđuju nedostižnim ciljevima i postaju realisti nemogućnosti, ljudi koji u svakoj situaciji trezveno i mudro sagledavaju ono što neće moći da urade i vide samo ono što nemaju. U strahu od neuspeha su velike oči nemogućnosti. Strah od neuspeha je krivac za tolika odustajanja ljudi od akcije, za takvo živo blato ljudske neodlučnosti koje guta subbine danonoćno. A fokus na ono što ne možete da uradite je njegov prvi saradnik. Bolno je kada pokušate a ne uspete a zante da vaša podsvest uporno radi na bekstvu od bola i kretanju ka zadovoljstvu. Focus na najlošiji ishod, ili prepostavka da nešto nećete moći aktivira vašu sprintersku podsvest, multiplicira bol i već ste na pola puta od odustajanja. Samo još jedan pogled na prepostavljeni neuspeh i šamar stida preko vašeg Ega i prešli ste čitav put. Ostajete sa grupom fanatista završnog koraka na asfaltu u Beogradu dok grupa za destinaciju narednog koraka pliva po moru, vozi gondole i uživa u Leonardovim crtežima.

Pitanje svih pitanja je na koji način možete da se od fanataste završnog koraka pretvorite u realistu narednog koraka koji realizuje ono što su zamislili, korak po korak? Najbolji način je da naučite da igrate na male pobede i velika očekivanja.

Male pobede vas osnažuju, stalni pogled na nemogućnost vas oslabljuje. Svakodnevni, mali, realni koraci u pravcu realizacije cilja su tajna uspeha, jer uspeh je progresivno napredovanje ka unapred određenom cilju. Da biste naučili da napredujete malim koracima morate u početku da fokusirate svoju svest pitanjima kao što su: Šta je to što znam, što mogu, što umem? Kakav mi je plan za sutra? Šta ću naredno da uradim? Šta mogu sad odmah da uradim? Pa uradi to. Just do it! Jedinstvo misli i akcije je sinergija koju morate da osvojite. Neprestano podsećajte sebe kad god treba nešto da uradite da je najlakši način i najmanja muka kada to jednostavno uradite. Lako reći ali teško uraditi. Zašto? Zato što najpre morate da prevarite svoju podsvest koja ne voli da radi nove stvari, da napušta rutinu, da se izlaže rizicima, da neuspeva ali zato voli da izmišlja izgovore za povratak u komfornu luku. Otrkiću vam tajnu uspevanja: imate pet sekundi vremena da stupite akciju dok se vaša neman u podsvesti ne probudi i ne porazi vašu volju nekim savršenim izgovorom za odlaganje akcije. Najefikasniji način da zaustavite podsvest u njenom kreiranju izgovora je da ubacite drugu misao u glavu, na primer da počnите da odborjavate kao starter trke - tri dva jedan pozor start i da krenete u akciju. Treba da uradite nešto najlakše što možete bez napora da obavite ali važno je da ste se pokrenili u pravcu realizacije. Kao što Njutnov prvi zakon termodinamike kaže telo koje miruje teži da ostane u stanju mirovanja a telo koje se kreće teži da nastavi sa kretanjem.

Dakle, najvažnije je pokrenuti se iz tačke mirovanja a posle će sve ići lakše, posle je sve samo pitanje vaše doslednosti i istrajnosti.

Jedan mali savet za jačanje vaše istrajnosti. Čitajte biografije najvećih moreplovaca Kolumba i Magelana. Naučićeće kako se pomeranjem nemogućeg horizonta stvaraju novi svetovi koji su, gle čuda, tu oduvek i postojali. To je ono što čovečanstvo ume dobro da radi, da pomera granicu mogućeg i stvar novi život.

***Svi na kraju dobiju ono što su očekivali.
Očekujte najbolje i pravite male korake u tom pravcu.***

Zvonko Pavle Popović



5 STVARI KOJE VELIKI LIDERI RADE SVAKOG DANA

Uspeh zahteva da kontinuirano poboljšavate svoje veštine i sposobnost za rad sa drugima.

Lider mora da se razume u posao i upravljanje ljudima a za to su mu neophodne dobre navike ili rutinske i nagonse radnje na koje ne mora posebno da se fokusira nego ih disciplinovano obavlja svakog dana. Pored dobrih navika koje mu pomažu u ostvarivanju rezultata i kvalitetnom radu sa timom lider svakog dana mora da pravi male korake u pravcu unapređenja svojih veština i personalnog razvoja. Analizom rada velikog broja uspešnih lidera došlo se do pet stvari koje oni svakodnevno obavljaju i koje očigledno utiču na njihove dobre rezultate. Legendarni motivacioni trener Zig Ziglar je izrekao čuvenu rečenicu: Za uspeh su vam potrebne samo tri stvari: olovka, šoljica kafe i neko ko je već uspešan. Sedite sa njim popijte kafu i zapišite kako se ponašao dok je uspevao, ponašajte se na isti način i bićete uspešni. Usvojite sledećih pet stvari koje dnevno obavljaju veliki lideri i bićete uspešni.

Uspešni lideri:

1. Postavljaju ciljeve

Ako ste lider ne možete da se ponašate kao Alisa u zemlji čuda kada je na raskrsnici pitala kojim putem da krene i dobila uzvratno pitanje: a gde želiš da stigneš? Njen odgovor je bio ne znam a logičan odgovor na to nemanje cilja je bio: Ako ne znaš gde ideš bilo koji put će te odvesti tamo. Kako čete dnevno ukazivati timu na pravac kojim treba da se kreću ako ne zname gde tačno treba da stignu svakog dana. Makro ciljevi kompanije se svakako znaju kao i rezultati koji treba da se ostvare kvartalo, šestomečeno, godišnje ali svaki dan mora da ima svoje mikro ciljeve čijom realizacijom se tim približava tom velikom rezultatu u zbiru. Lider je odgovoran da pravi dnevne ciljeve za svoj tim i na osnovu njih da pravi listu prioriteta za realizaciju kako bi se složeni poslovi na vreme obavljali sa dobrim učinkom. Veliki lideri zato uveće prave listu ciljeva i prioriteta za sutrašnji radni dan.

2. Delegiraju poslove

Teodor Ruzvelt je jednom dao savet liderima u svojim timovima: „Najbolji lider je onaj koji ima dovoljno pameti da odabere dobre ljude da obave ono što on želi i dovoljno samokontrole da im se ne meša dok to obavlja.“ Postoji uvreženo mišljenje da su lideri ljudi koji prše od samopuzdanja i da sve stvari obavljaju samostalno jer su mnogo sposobniji od svojih ljudi. Ništa nije dalje od istine. U praksi je drugačije, iza svakog velikog lidera stoji tim vrhunskih pojedinaca koji mu je pomogao da ostvari rezultate. Vrhunski lideri su svesni činjenice da je dobar tim u pozadini velikih rezultata i zato se trude da formiraju tim od visoko motivisanih i vrednih individua. Kada imaju tim u koga mogu da se pouzdaju onda im delegiraju sve složenije poslove koji ih motivišu da ulože ekstra napor i koji ih razvijaju i kao profesionalce i kao ličnosti. Vrhunska veština delegiranja je garant da će se kompanijski ciljevi brže postići a ljudi podići na naredni nivo sposbnosti koji u budućnosti obećava sve bolje rezultate.

3. Ohrabruju i motivišu zaposlene

Šefovi diktatori ili lideri mentorji nije više dilema jer su šefovi diktatori izgubili utakmicu ne samo inovacija i promena na bolje nego i produktivnosti. Ali, ta činjenica, iako sasvim jasna i dokazana, nije u adekvatnoj meri preslikana na današnju praksu u kompanijama i mada se mnogi šefovi busaju u grudi i proglašavaju modernim liderima oni su od njih udaljeni ako ne ceo a ono pola veka. Niko se ne uzinemirava zbog sve bržeg propadanja kompanija koje se nisu prilagodile novom, liderskom načinu rada sa ljudima jer im se čini da šefovi starog kova sasvim uspešno održavaju produktivnost i disciplinu štapom i šargarepom. Da, ali koliko dugo i sa kakvim posledicama? Ohrabrvanje, os-

naživanje i motivisanje zaposlenih je jedna od ključnih razlika između šefa i lidera. Lider se trudi da na dnevnoj bazi bude mentor svojim ljudima, uvek otvoren za njihova pitanja i spreman da pomogne, spreman da im pokaže kako lakše da reše neke situacije, da ih pohvali za dobar i naporan rad, za inovativna rešenja u radu i sl. Lider ohrabruje svoje ljudе da se razvijaju, nudi im treninge za razvoj veština, specijalizacije, studijska putovanja, zainteresovan je da im pomogne u napredovanju u karijeri i u njihovom personalnom razvoju. Sem Volton osnivač jedne od najvećih kompanija na svetu Wal-Mart je veliku pažnju posvećivao personalnom razvoju zaposlenih a to je često iskazivao kao savet svojim supervizorima: „Izuzetni lideri se posebno trude da podignu samouverenost svojih ljudi. Ako ljudi veruju u sebe i imaju samopoštovanje neverovatno je kakve rezultate su u stanju da postignu.“

4. Procenjuju svoj progres

Veliki lideri u želji da ostanu konkurentni i važni neprestano procenjuju svoj sopstveni napredak ili približavanje ciljevima koje su postavili. Veoma često sebi postavljaju pitanja: Gde sam sad ja u odnosu na cilj, koliko sam bolji nego juče, šta mogu da promenim da bih postizao bolje rezultate? Lideri se nikada ne zadovoljavaju postignutim i uvek teže boljem, bržem, drugačijem obavljanju stvari zato što znaju da je za uspeh neophodno da se uspostavi kontinuitet rasta i promene na bolje.

5. Uče nešto novo

Izraz znanje je moć je svoje puno značenje dobio u ovoj Eri znanja. Kontinuirano učenje i sticanje znanja je isto što i sticanje moći i sposobnosti i to je jedan od razloga zašto i kako lideri zauzimaju i drže moć u organizacijama. Oni dnevno listaju svetske vesti, proučavaju glavne informacije iz svoje oblasti rada, poboljšavaju svoju inteligenciju i imaginaciju jer znaju da će im ta znanja i sposobnosti u datom trenutku omogućiti prave odluke i inovativna rešenja. Bil Gejts desetinama godina unazad čita 5 ozbiljnih knjiga svakog meseca. Voren Bafet čita 5 sati svakog dana i danas sa 86 godina. To su navike dva najbogatija čoveka na svetu u poslednje dve decenije.

Zašto:

Kad bih mogao da biram samo jednu sposobnost koja bi unapredila moje rezultate izabralo bih da mogu brže i više da čitam.

Bil Gejts



MENTALNI FITNES

Audio trening

**Možete imati novi početak kad god to poželite,
jer ono što zovemo porazom nije pad na dno nego ostajanje na dnu.**

Meri Pikford

Svi velikani koji nisu odustali od svojih ciljeva uprkos zidovima nemogućnosti koji su stajali ispred njih gajili su odbojnost prema negativnom razmišljanju i ljudima koji ga šire kao zarazu oko sebe. Teško je izboriti se sa svojim sumnjama i razočarenjima posle poraza i nastaviti borbu sa žarom i voljom a gotovo nemoguće ako vas najbliži ljudi zbog tih neuspeha pozivaju da odustanete ili vam predlažu da radite nešto drugo za šta ste navodno po njima talentovaniji. Njihova neverica u vaše sposobnosti da podnesete poraz i nastavite dostojanstveno sa borbom manje govori o vama a više o njihovoj slabosti sa kojom žive život i preporučuju je svima da ne bi bili usamljeni u svom neuspehu i nemoći. Uzaludan je pokušaj da promenite njihovo mišljenje i ne treba to da radite jer je vama potreban svaki atom samouverenosti da biste sebe podigli sa poda. Bolje je zato ukloniti takve savetnike iz svog okruženja. Zdravlje vaše ličnosti i snaga vašeg samopouzdanja zavisiće u mnogome od toga da li ćete biti okruženi zdravim, pozitivnim ljudima ili ćete život provoditi u centru zaraze opasnim virusom negativizma prema životu i epidemijom neverice u ljudsku moć. Pošto je broj pozitivnih ljudi u okruženju u opadanju čitanje biografija velikih ljudi koji su takve epidemije pobedili biće dobra antivirusna zaštita za vašu ličnost. Čitajte biografije velikih životnih pobednika i družite se samo sa pozitivnim ljudima!

PARETOV PRINCIP



Paretov princip



Proizvodi: **20%** proizvoda donosi **80%** vašeg profita



Pažnja: **20%** ljudi troši **80%** vašeg vremena



Posao: **20%** aktivnosti stvara **80%** vaših rezultata



Zadovoljstvo: **20%** rada pruža vam **80%** zadovoljstva



Upravljanje: **20%** ljudi u organizaciji donosi **80%** odluka



Proslava: **20%** gostiju pojede **80%** hrane...

Kojih 20%?!