

zisk manažment

vidíme detaily, ako tvoriť zisk

PP® Poradca podnikateľa
mesačník
zisk manažment/1
www.manazerskecentrum.sk

2
0
1
4

**MIROSLAV
KUBIŠ:**

„OBCHODNÝ ÚSPECH
JE OTÁZKOU DLHODOBÉHO ROZVOJA
A NIE OKAMŽITÉHO ZISKU.“

MOTIVÁCIA OBCHODNÝCH ZÁSTUPCOV

VIETE, ČO VŠETKO MOTIVUJE ĽUDÍ
NA TEJTO NÁROČNEJ
PRACOVNEJ POZÍCII?

OD ANGAŽOVANOSTI K VÝSLEDKOM

AKO VYTVÁRAŤ ORGANIZÁCIU
ZAMERANÚ NA ZÁKAZNÍKA?



- Poradenstvo zadarmo • Školenie podľa vlastného výberu
- Bonusy • Spravodajstvo a viac článkov na www.pp.sk

PP VYDAVATEĽSKÝ
A VZDELÁVACÍ DOM



VI. ročník/1/2014

LOVTE U NÁS



STÁLE RÝCHLEJŠIE, VŽDY PRESNEJŠIE

Už vyše dvadsať rokov vám prinášame kvalitné ekonomické a právne informácie. Vyriešili sme už desiatky miliónov prípadov. V call centre je vám k dispozícii 40 školených odborníkov.



V TOMTO ROKU SME ZAREGISTROVALI UŽ 5 000 000 NÁVŠTEV





Dagmar BLEYOVÁ
sefredaktorka@manazerskecentrum.sk

nií – budú bezvýhradne súhlasiť. Ich práca totiž vo väčšine prípadov nie je založená na žiadnej istote a to, s čím ráno vstávajú a idú do terénu, je v prvom rade nezlomná vôľa a odhodlanie. Na tejto špecifickej pozícii ich často dokážu motivovať také „výhody“, ktoré zamestnanec so stabilným príjmom bežne ani nevníma či nepotrebuje. O aké ide? Dočítate sa v téme mesiaca tohto vydania mesačníka Zisk manažment. Som presvedčená, že keď tipy od našich autorov uvedie-

tentoraz pozornosť najmä problematike vytvárania celofiremnej kultúry zameranej na zákazníka. Dozviete sa, ako prejsť od angažovanosti zamestnancov k reálnym výsledkom, či na čo často zabúdajú firmy, ktoré sa rozhodnú upraviť svoju stratégiu podľa najnovších trendov. V rubrike *Ako úspešne podnikáť* vám opäť odovzdá svoje skúsenosti podnikateľ Alexander Cimbalák a tentoraz bude rozprávať o vyjednávaní. S nekalými praktikami vo vyjednávaní vás oboznámi aj Vladimír Hutník zo spoločnosti Balanced. No a pretože okrem rastu vašej spoločnosti je dôležitý aj váš osobný rozvoj, určite nezabudnite nahliadnuť do rubriky *Ako riadiť seba*.

Ak si nájdete pár minút čas, pošlite nám Vašu spätnú väzbu k článkom a tipy na témy, ktoré by ste uvítali v ďalších číslach, na adresu sefredaktorka@manazerskecentrum.sk. Prajem Vám príjemné a inšpirujúce čítanie!

Dagmar Bleyová
šéfredaktorka

NAŠTARTUJTE SVOJ OBCHODNÝ TÍM!

„Rozdiel medzi úspešnou osobou a tými ostatnými nie je v nedostatku sily, nedostatku znalostí, ale skôr v nedostatku vôle.“ Opýtajte sa svojich obchodných zástupcov, ako vnímajú tento výrok jedného z najuznávanejších futbalových trénerov, Vince Lombardiho. Stavím sa, že títo ľudia – zamestnanci vyslaní do prvých lí-

te do praxe pri motivovaní vašich obchodných zástupcov a obchodníkov, odvdčia sa vám vyšším pracovným výkonom a posilní sa ich vzťah k vašej spoločnosti. Ako však isto viete, obchod už dávno nepatrí len do pôsobnosti obchodného oddelenia. Dotýka sa celej firmy, a preto v rubrike *Ako viesť a riadiť vo firme* venujeme

Viac ako 2 000 článkov z oblasti manažmentu, podnikania a marketingu
nájdete na webových stránkach mesačníka Zisk manažment:

www.manazerskecentrum.sk

Vydavateľ: Poradca podnikateľa, spol. s r. o.
Šéfredaktorka: Dagmar Bleyová
Obrazová redaktorka: Miroslava Zvrškovcová
Grafické spracovanie: Dagmar Bleyová
Jazykové korektúry: Mária Vavreková,
Jana Matuškovičová

Kontaktná adresa:
Poradca podnikateľa, spol. s r. o.
Martina Rázusa 23A
010 01 Žilina
IČO: 31 592 503
Kontakt do redakcie: 0917 727 550

Časopis si môžete objednať telefonicky na
tel.: 041/7053 222. Cena predplatného na rok
2014 je 64,40 € s DPH.

Služby zákazníkom:
tel.: 041/70 53 600
e-mail: sluzby@manazerskecentrum.sk

Inzercia:
Poradca podnikateľa, spol. s r. o.
Martina Rázusa 23A, 010 01 Žilina
Tel.: 041/70 53 251, 0918 635 305
e-mail: majercikova@epi.sk

Distribúcia:
Predajňa EUROKÓDEX, Paneurópska vysoká škola
Tomášikova 20, 821 02 Bratislava, tel.: 02/434 268 15

Predajňa EUROKÓDEX, Paneurópska vysoká škola
Tematínska 10, 851 05 Bratislava, tel.: 02/6820 36 55

Predajňa EUROKÓDEX, Vysoká škola v Sládkovičove
Richterova 1171, 925 21 Sládkovičovo,
tel.: 031/789 99 29

Predajňa EUROKÓDEX, Právnická fakulta UPJŠ
Kováčska 26, 040 75 Košice, tel.: 055/622 04 78

© Časopis „Zisk manažment“. Mesačník vydávaný v jazyku slovenskom. Sadzba dodaná do tlače: 15. 1. 2014. Z dodaných tlačových podkladov vytlačila tlačiareň: Alfa print, s.r.o. Robotnícka 1/D, 036 01 Martin. Podávanie novinových zásielok povolené: 1/OHP/2006. Evidenčné číslo: EV 2824/08, ISSN 1339-2433. Redakciou nevyžiadané príspevky sa nevracajú. Poskytnutím autorského príspevku autor súhlasí s jeho rozmnožovaním, rozširovaním, oboznamovaním internetom, v ktoromkoľvek tlačenej alebo elektronickej titule vydavateľa či osoby s jeho majetkovou účasťou, či v ich súbore. Autor súhlasí s úpravami a zodpovedá za právnu i faktickú bezchybnosť príspevku. Fotografie: Thinkstock by Getty Images – www.thinkstockphotos.com (pokiaľ nie je za článkom uvedené inak).

OBSAH

6 Technológie a inovácie

Aké inovácie nás čakajú?

8 Podnikanie v skratke

Legislatívne správy, výsledky prieskumov v pracovnej sfére.

ROZHOVOR S...

12 Miroslav Kubiš: „Obchodný úspech je otázkou dlhodobého rozvoja a nie okamžitého zisku.“

Miroslav pracuje na pozícii Business Development Manager pre spoločnosť Vzdelávacia Akadémia Žilina, s. r. o. V rozhovore sa s vami podelí o svoje skúsenosti s tým, čo dnešným firmám najčastejšie chýba v oblasti obchodných zručností a ako pozícia Business Development Manager ovplyvňuje celkovú stratégiu firmy.



16 Tipy pre manažérov

Podceňované know-how výkonného tímu alebo ako vplývajú osobné vzťahy medzi zamestnancami na výkonnosť tímu.

TÉMA MESIACA: OBCHODNÍ ZÁSTUPCOVIA

18 Motivácia obchodných zástupcov

Viete, čo všetko môže pôsobiť motivačne na zamestnanca na pozícii obchodného zástupcu? Prečítajte si článok Jiřího Noseka a budete určite prevapení.

22 Ako naštartovať obchodný tím v novom roku?

Autor Dušan Nemčko vám prezradí tipy, ktoré v jeho praxi fungovali motivačne a určite ich môžete využiť i vy, a to nielen pre pracovné pozície obchodných zástupcov.

26 Ako získať hviezdneho obchodníka

Nie každý obchodník s praxou je dobrý obchodník. Ako spoznať profesionála?

AKO VIEŠ A RIADIŤ VO FIRME

28 Od angažovanosti k výsledkom

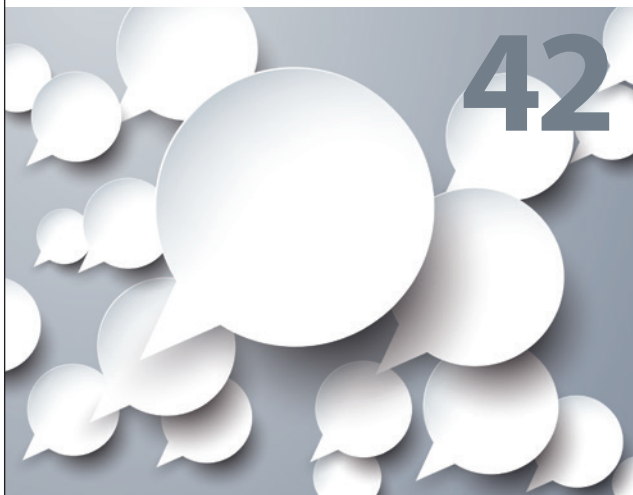
Ako vytvárať organizáciu zameranú na zákazníka? Firmy chcú oboje – nákladovú efektivitu i zameranie na zákazníka... Porozumenie jazyku zákazníkov znamená pre firmu posun do úrovne poslucháčov svetovej triedy, čo ale zároveň so sebou prináša aj zmenu vo firemnej filozofii...

31 Cieľ pre rok 2014: Dokonalé centrum služieb zákazníkom

Pozrite sa s nami bližšie na to, ako by malo vaše centrum služieb zákazníkom reagovať na technologické trendy v časoch multikanálovej komunikácie...

32 Na čo firmy zabúdajú pri svojej orientácii na zákazníka?

V podnikateľských stratégiách nachádzame čoraz častejšie zameranie firmy na vytváranie hodnôt a orientáciu na zákazníka. V článku sa dozvieme, ako by sa tieto stratégie mali prejavovať v praxi a na čo by ste vo vzťahu k zákazníkom určite nemali zabúdať.



34 Ako používať otázkový brainstorming pri hľadaní riešení?

V článku, ktorý sme vybrali z knihy Ivany Miklovič – Lektorské zručnosti, nájdete praktické tipy na realizáciu brainstormingu založeného na kladení otázok, ktorý môžete úspešne využívať na poradách a riešiteľských stretnutiach.

- 36** **Magický projektový trojuholník – definícia cieľov a necieľov projektu**
V pokračovaní seriálu o projektovom manažmente venujeme pozornosť správnej definícii cieľov a upozorňujeme na dôsledky, ktoré môžu nastať, ak túto časť projektového plánovania podceníte...

AKO ÚSPEŠNE PODNIKAŤ

- 40** **Prieskum: Podniky a spoločenská zodpovednosť na Slovensku**
Autorky Eliška Záležáková a Michaela Vogl z Fakulty podnikového manažmentu na Ekonomickej univerzite v Bratislave sa vo svojom prieskume zamerali na názory a postoje podnikov k spoločenskej zodpovednosti.
- 42** **Obchodník či vyjednávač? Techniky, ktoré fungujú...**
Úspešný podnikateľ Alexander Cimbalák sa s vami opäť podelí o svoje skúsenosti, tentoraz s obchodnými stretnutiami a vyjednávaním.



- 46** **Viete, aký ste vyjednávač?**
Každý z nás má svoje danosti a schopnosti a tie sa prenášajú aj do vyjednávania. Zistíte, v čom sú vaše slabiny a zoznámte sa aj s nekalými praktikami, s ktorými sa pri vyjednávaní môžete najčastejšie stretnúť.
- 49** **Má registrácia do vyhľadávačov stále význam?**
Prinášame vám aktuálne informácie o tom, do ktorých vyhľadávačov a katalógov by ste mali registrovať svoje webové stránky a e-shop, aby ste posilnili šance na zviditeľnenie vášho podnikania.

AKO RIADIŤ SEBA

- 52** **Postoj nie je všetko, ale je to rozhodujúci faktor**
Často sa snažíme ovplyvňovať veci, s ktorými nemôžeme nič robiť a veľmi málo sa snažíme ovplyvňovať to, čo v našich silách je...

- 54** **Ak sa ti to nepáči, tak mi to povedz!**
Zneistí vás prípadný stret názorov so šéfom či obchodným partnerom? Zlepšite svoje asertívne správanie a prispejte tak k odbúraniu stresu z problematickej komunikácie.

AKO SI ZÍSKAŤ A UDRŽAŤ ZÁKAZNÍKA

- 56** **Treba rozlišovať typy zákazníkov?**
Každý človek má iný štýl komunikácie a spôsob uvažovania. Preto ak správne neodhadnete typ zákazníka, môžete si ako predajca pekne zavařit...

58 Vaše otázky – naše odpovede:

- Mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas a vo sviatok
- Podlaha ako technické zhodnotenie majetku
- Je možné realizovať vyplatenie zisku spoločníkovi s. r. o. započítaním?
- Darčekové poukážky a odvody
- Dodatočný zápočet v novom účtovnom období
- Zrážky z dohody uzatvorenej mimo pracovného pomeru
- Zavedenie elektronického schvaľovania príkazů na pracovnú cestu
- Zánik nároku na daňový bonus dieťaťa
- Zamestnanec na čiastočnom invalidnom dôchodku a odvody počas neplateného voľna
- Dočasné oplotenie pozemku a obstaranie dlhodobého majetku
- Sme povinní preplatiť zamestnancovi doplnkové lekárske vyšetrenie?

- 62** **Angličtina so ziskom**
High Performance Emotions® – 2. časť

www.ezisk.sk sa mení na:

www.manazerskecentrum.sk

zisk
manažment

Súčasťou predplatného mesačníka Zisk manažment je prístup do online

databázy časopisu na portáli

www.manazerskecentrum.sk, kde nájdete viac ako 2 000 článkov z oblasti manažmentu, podnikania a marketingu.

Ak ste zabudli svoje prihlasovacie meno a heslo, kontaktujte asistentku na:
tel.: +421-041-70 53 600
e-mail: sluzby@manazerskecentrum.sk

STRUČNE A VÝSTIŽNE...

MOTIVÁCIA OBCHODNÝCH ZÁSTUPCOV

Viete, čo najviac motivuje ľudí na pozícii obchodného zástupcu?

1. Istota pravidiel spolupráce medzi zamestnávateľom a obchodným zástupcom.
2. Zrozumiteľne a spravodlivo nastavený provízny systém.
3. Volná pracovná doba.
4. Práca bez ponorkovej choroby.
5. Viera v produkt.
6. Podpora efektivity práce.

18

AKO NEKOMUNIKOVAŤ S OBCHODNÝM PARTNEROM?

Rozhodne by sme nemali:

- ospravedlňovať sa za to, že ho okrádame o čas,
- snažiť sa byť vtipný v nesprávnom čase,
- začať konverzáciu na rozporuplnú tému,
- rozprávať o problémoch a ťažkostiach svojej práce, byť pesimistický,
- rozprávať oveľa viac ako náš partner,
- byť bojovne naladený,
- ohovárať svoju organizáciu,
- znevažovať konkurenciu,
- dávať sľuby, ktoré nemôžeme splniť,
- používať nátlakové a manipulatívne techniky vyjednávania a predaja.

54



OBCHODNÍK ČI VYJEDNÁVAČ?

Techniky, ktoré fungujú pri obchodnom vyjednávaní:

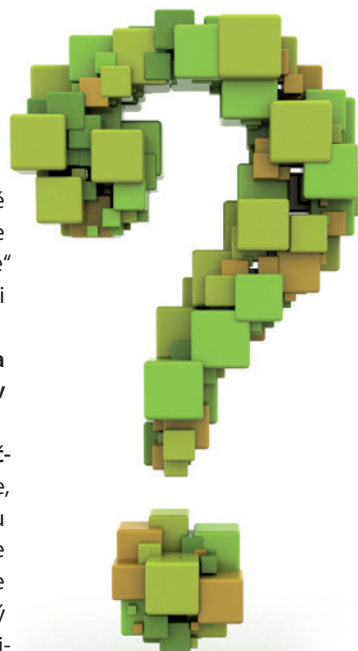
- Vyznajte sa v tom, čo robíte!
- Vyvedte ich trochu z rovnováhy.
- Dôverujte svojim inštinktom.
- Musíte vedieť, kedy povedať nie.
- Na zrýchlenie vyjednávania ukážte ľahostajnosť.
- Pamätajte, že pri najlepších vyjednávaniach vyhrá každý!

42

PRAVIDLÁ PRI REALIZÁCII BRAINSTORMINGOVÉHO PRACOVNÉHO STRETNUTIA

Zrekapitulujeme si pravidlá, ktoré je potrebné rešpektovať, aby sme vytvorili priestor na „vyplávanie“ čo najkreatívnejších nápadov pri tímovom brainstormingu:

- **Pravidlo zákazu hodnotenia svojich nápadov či nápadov druhých.**
- **Pravidlo čo najväčšieho počtu nápadov** – jeho zásadou je, že kvantita vyvoláva kvalitu – čím je nápadov viac, tým je väčšia pravdepodobnosť, že sa medzi nimi objaví ten, ktorý použijeme reálne v praxi. Najlepšie nápady sa objavujú spravidla až ku koncu...
- **Pravidlo vzájomnej inšpirácie** – ak ľudia pracujú spoločne, navzájom sa inšpirujú, pomáhajú si, vyprodukujú viac nápadov, ako keď pracujú individuálne, a výsledky ich práce sa spočítajú.
- **Pravidlo úplnej rovnosti účastníkov** – počas brainstormingového zasadnutia neplatia vzťahy nadradenosti a podriadenosti. Všetci účastníci sú si rovní, a preto by sa mali podľa toho aj správať.



34

NA ČO FIRMY ZABÚDAJÚ PRI SVOJEJ ORIENTÁCII NA ZÁKAZNÍKA?



1. Niektoré firmy obchodujú tak, akoby zabúdali, že všetci sme ľudia. Zákazník nie je len chodiaca peňaženka, ale v prvom rade človek.
2. Často sa tiež zabúda na pochopenie skutočných potrieb zákazníka a prispôbenie obchodnej komunikácie práve týmto potrebám.
3. Komplikovaná ponuka býva ďalším často sa opakujúcim obchodným faux pas. Veľký výber možností predlžuje samotné rozhodnutie zákazníka.
4. Mnohí obchodníci stále nevedia predvídať reakcie zákazníka. Ak viete, že zákazník bude zle alebo odmietavo reagovať na vašu priamu ponuku a nezáleží na tom, či je ponuka dobrá alebo menej výhodná, potom je potrebné zistiť, prečo je to tak.
5. Nedostatočná biznis etika dokáže obchodovanie tiež poriadne skomplikovať.
6. Firmy tiež často zabúdajú na to, že obchodné praktiky zamerané na krátkodobý prospech nie sú správne. Na každého zákazníka je potrebné pozeráť ako na jedinečný zdroj hodnoty pre firmu.

32