

[Nazaj k članku](#)



Intervju s svetovalcem za milijon dolarjev: Chet Holmes pomaga bogateti najbogatejšim

Sabina Petrov
sabina.petrov@finance-on.net

objavljeno **13.10.05** 22:30, št. 200/2005

OSREDOTOČENOST NA NAJBOLJŠE KUPCE LAHKO PODVOJI PRODAJO BOLJ KOT KARKOLI DRUGEGA - IN TUDI STANE MANJ KOT KARKOLI DRUGEGA, PRAVI CHET HOLMES

V Ljubljani bo čez mesec dni predaval eden vodilnih strokovnjakov za doseganje tržne uspešnosti in prevlade na trgu **Chet Holmes**. Holmesa, ki svetuje več kot 50 podjetjem z ameriške lestvice Fortune 500 in za svoje svetovalne storitve prejema honorarje, ki pogosto presegajo milijon dolarjev, je v Slovenijo povabila **Akademija Panta Rei**. Kot je dejal v ekskluzivnem intervjuju za Finance, večina podjetij stoji na zlatu, pa ga niti ne opazi.

Kako dolgo ste delali za [Charlieja Mungerja](#), sopredsednika pri [Warrenu Buffetu](#)? Kakšen položaj ste imeli na začetku in kakšnega nazadnje?

Za Charlieja sem delal dlje kot za kogarkoli drugega, štiri leta. Ker sem bil na vseh delovnih mestih, ki sem jih imel, zelo uspešen, so me velikokrat znovačili stran, zato nisem bil na nobenem položaju zelo dolgo. Do takrat najdlje dve leti. S Charliejem sem ostal tako dolgo prvič zato, ker mi je nalagal vedno nove dolžnosti in sem se s tem razvijal. Začel sem z vodenjem ene revije, ko sem odšel, sem vodil že devet različnih podjetij, med njimi časopise in prodajne sejme. Drugi razlog, da sem vztrajal s Charliejem, je bilo to, da me je res dobro plačal. Od njega sem se naučil dragocene lekcije o tem, kako obdržati zelo uspešne kadre. Morate jih res dobro plačati.

V teh devetih podjetjih vam je v razmeroma kratkem času uspelo podvojiti prodajo. Kaj je to pomenilo v številkah - v skupnem seštevku in pri najbolj uspešnem podjetju?

Ta podatek je zaupen. Nimam pravice govoriti o notranjih številkah podjetij v zasebni lasti. Lahko pa povem, kaj mi je Charlie rekel, ko sem tri leta zapored podvojil prodajo: da česa takšnega še ni videl. Nikoli. Upam, da bova prešla na vprašanja o tem, kako sem to naredil, saj je to po mojem bolj pomembno od tega, za koga sem delal.



Skupini vseh kupcev vedno stoji nasproti manjša skupina "najboljših kupcev". Ker jih je manj, je prodaja tem dejansko cenejša, kot če bi se potegovali za vse kupce, pravi strokovnjak za doseganje tržne uspešnosti in prevlade na trgu **Chet Holmes** (desno). Na fotografiji skupaj z znanim filmskim igralcem **Sylvestrom Stallonejem**, s katerim sta predavala na srečanju ameriških ponudnikov zdrave prehrane.

Ključna sestavina uspešnega razvijanja kateregakoli podjetja je, da na odjemalca gleda kot na zlato.

Tudi vprašanje kako bo prišlo na vrsto. Prej pa bi radi vedeli, kaj se je takrat dogajalo s stroški prodaje? Koliko je bilo treba za podvojitvev prodaje vložiti v druge vire?

Dobro vprašanje. Denar, ki je bil porabljen nespametno, sem prerazporedil in ga porabil bolj učinkovito, tako da je bil strošek rasti prodaje neznaten. Na primer: v eni od revij, ki sem jo vodil, so

imeli zbirko podatkov o 2.200 mogočih oglaševalcih. Vsak mesec so vsem s seznama razposlali promocijsko pošto. Le občasno je zagotovila kakšen oglas, vendar večinoma od manjših podjetij. Analiziral sem velike tekmece (ki so pobrali vse oglase, medtem ko smo mi pobirali ostanke) in ugotovil, da je komaj 167 oglaševalcev pokupilo kar 95 odstotkov oglasov v največjih publikacijah. Vzel sem omenjeni proračun (prej namenjen 2.200) in ga v celoti porabil za teh 167, nenehno sem jih obstreljeval z izbranimi in domišljenimi promocijskimi sredstvi. Šlo je za oglaševalce, ki nas prej niso niti opazili, zdaj pa smo jih nenadoma zasuli s klici iz trženja in prodaje. V treh tednih so vsi vedeli, kdo smo. V šestih mesecih sem jih imel v reviji že 28. In ker je šlo za največje oglaševalce, so jemali celostranske in štiribarvne dvostranske oglase ter najboljša oglasna mesta (zadnjo platnico in podobno). Od tega, da smo moledovali za nakup teh mest, smo napredovali k temu, da so se zdaj borili zanje. V 15 mesecih sem podvojil prodajo glede na prejšnje leto, in to reviji, ki ji v desetih letih ni uspelo doseči rasti nad deset odstotkov - pa še to večinoma bolj zaradi rasti cen kot močne trženjske dejavnosti ali prodaje. Potem sem s pridobitvijo novih 'najboljših kupcev' prodajo podvojil še dve leti zapored, takrat že v obdobju 12 mesecev. Ob tem, da nisem izgubil nobenega že pridobljenega oglaševalca.

To je ključna tehnika, o kateri bom govoril na seminarju. Skupini vseh kupcev vedno stoji nasproti manjša skupina 'najboljših kupcev'. Ker jih je manj, je prodaja tem dejansko cenejša, kot če bi se potegovali za vse kupce. To strategijo sem sprva uporabil instinktivno, potem pa namenoma in sem jo kot tako pri svojih strankah uporabil že več stokrat. Ta sama samcata stvar lahko podvoji prodajo bolj kot karkoli drugega. In tudi stane manj kot karkoli drugega.

Kaj je tisto, kar še pripomore k podvojitvi prodaje v 12- do 18-mesečnem obdobju - v kateremkoli podjetju?

Različne stvari, vendar je strategija 'najboljšega kupca' ena od ključnih. Tudi, če ste lastnik restavracije. So ljudje, ki si večkrat lahko privoščijo obedovanje kot drugi, toda restavracije se za pogostejše goste običajno ne potrudijo bolj kot za manj pogoste. Ne gre za to, da bi morali manj redne goste obravnavati slabo, temveč za to, da bi morali oprezati za boljšimi odjemalci in zagotoviti, da boste z njimi ravnali izbrano. Na seminarju bom to razložil še bolj podrobno.

Toda, dovolite, da dodam še nekaj stvari. Prej ste me spraševali o dobičkih. Večina podjetij stoji na zlatu, pa ga niti ne opazi. Večina ljudi misli, da je rast podjetja mogoče doseči s pridobivanjem dodatnih strank, vendar je običajno mogoče dramatično povečati dobičke že na podlagi obstoječih strank. Pridobitev nove stranke stane šestkrat več, kot če nekaj drugega prodate že pridobljeni. Najtežja stvar, ki jo moramo danes početi v trženjski dejavnosti, je zbuditi prvo pozornost kupca. Vendar večina ljudi nato tega kupca ne obravnava kot zlato, kar je. Učim 14 različnih stvari, ki jih lahko storite s tem kupcem, da zaslužite več denarja, da imate večji dobiček, zmanjšate verjetnost, da ga izgubite, da ga prepričate, da si želi kupiti še več, da zagotovite, da ne bo nikoli odšel k tekmeču, in tako naprej ... Ključna sestavina uspešnega razvijanja kateregakoli podjetja je torej to, da na tega odjemalca gledate kot na zlato.

Podjetjem večinoma zato, ker ne delajo na poslu, temveč v njem, uspe vsako leto doseči zelo majhen napredek.

Za uspeh na trgu se je po vašem treba nenehno osredotočati na 12 kompetenc. Pravite, da zadošča, če temu posvetimo uro na teden. Kako je to mogoče?

Dobra vprašanja imate. Če pogledate delovanje podjetij v nekajletnem obdobju, lahko opazite, da tem uspe vsako leto doseči zelo majhen napredek. Večinoma zato, ker ne delajo na poslu, temveč v njem. Če enkrat na teden vsaj za eno uro pustite pri miru vse, kar počnete, in se posvetite zgolj delu na poslu, izboljšavi kakšnega njegovega vidika, v nekaj mesecih ali v enem letu naredite temeljito izboljšavo.

Delal sem s podjetjem, ki je imelo štiri prodajnike, ki so drugim podjetjem skušali prodati telefonske sisteme. Vsak teden so klicali na stotine podjetij in jih spraševali, ali potrebujejo telefonski sistem. A na koncu se jim je uspelo dogovoriti za okoli tri sestanke na teden. Včasih se prodajniku ni uspelo dogovoriti niti za en sestanek na teden. Z uporabo vseh strategij, o katerih bom predaval, in ob sprejetju preproste zamisli, da uro na teden posvetijo delu na teh stvareh, sem isto četverico spravil vse do številke 30 sestankov na teden. S tri na 30. To je 1000-odstotno povečanje. Vendar je bilo zanj potrebnih le pet mesecev, in to zaradi le ure na teden.

Ena od najpomembnejših kompetenc se dotika razlikovanja med strategijo in taktikami ter uporabo zadnjih za podporo prve. Lahko poveste kakšen primer takšnega ravnanja?

Najprej opredeliva dve stvari. Taktika so oglas, prodajna razstava, sestanek, brošura. Strategija pomeni spraševanje naslednjega: kaj si lahko največ obetate, da boste dosegli z uporabo vsake od taktik? In še: kaj si želite, da bi s temi taktikami pridobili dolgoročno?

Za to obstaja imenitna vaja. Zapišite si, kakšen bi bil najboljši mogoč položaj, ki bi ga radi dosegli v očeh vašega kupca. Potem se vprašajte, kaj počnete v tej smeri na taktični ravni.

O tem razmišljajte kot vojaški vodja. Imeniten vodja načrtuje vsak vidik bitke, preden uporabi eno taktiko. Večina lastnikov podjetij in menedžerjev po drugi strani zgolj uporabi te taktike, pri tem pa ne načrtuje, ni dovolj skrbna in premalo premišluje. Če vse dobro premislite in naredite načrt za vsako taktično dejavnost, bo vsaka taktika bolj učinkovita, dala bo več rezultatov, manj bo stala in tako naprej.

K podvojitvi prodaje prispevajo različne stvari, vendar je strategija "najboljšega kupca" ena ključnih.

Kaj svetujete podjetjem, ki bi želela doseči največjo mogočo stopnjo zavedanja pri odjemalcih, a imajo zelo majhne trženske proračune?

O tem so napisali obsežno študijo. Zanj so porabili pet let in 340 tisoč dolarjev. Za študijo je to veliko. Proučili so vsa podjetja na vsakem trgu, v vsaki panogi in na geografskih območjih, ki so dosegla najvišjo mogočo stopnjo zavedanja pri svojih strankah. Ugotovili so, da so ta podjetja počela sedem stvari. Del mojega učenja se zdaj imenuje Sedem stvari, ki so nujne pri trženju. Vendar vam bom izdal najmočnejše orožje. To je reklama od ust do ust. To je najmočnejše orožje, ki ga lahko dobite, vendar se ga večina podjetij ne loti tako, da bi ga učinkovito kapitalizirala.

Kaj pa bo tisto najpomembnejše, kar bodo odnesli udeleženci z vašega seminarja z naslovom Kako prevladati na trgu metode za rast v pogojih hude konkurence, ki bo sredi novembra v Ljubljani?

Mislim, da ste v vsem povedanem že lahko prepoznali temo načrtovanje. S seminarja boste odšli z načrtom, zasnovanim po korakih, za izboljšanje vsakega vidika tega, kako biti lastnik in kako voditi podjetje. Ne le kako pridobiti več strank, temveč kako jih tudi obdržati, kako ustvariti z njimi kar najboljši mogoč odnos, jih pripraviti do tega, da vas pripeljejo do še več novih kupcev in tako dalje.

Z znanim strokovnjakom za doseganje poslovne uspešnosti [Brianom Tracyjem](#), ki je imel seminar v Ljubljani marca letos, imate eno skupno stvar - karate. Kaj ima ta borilna veščina, da tako zelo pomaga ljudem, da postanejo uspešni in tudi dobro plačani predavatelji ter trenerji poslovnih ljudi?

Z Brianom sem govoril prejšnji teden. Karate je, preprosto, področje, ki zahteva disciplino. Stavim, da so se tudi najboljši podjetniki v Sloveniji v preteklosti ukvarjali s katerim od takih področij. Morda je bil to nogomet, plavanje ali kakšno posebno znanje. Večina uspešnih ljudi se je prej v življenju ukvarjala s kakšnim področjem, ki zahteva disciplino. To je dobro sporočilo za vse starše, ki to berejo. Poskrbite za to, da se bo vaš otrok v otroštvu ukvarjal s stvarmi, ki zahtevajo disciplino. Moji otroci so tekmovalni gimnastiki. Sin vsak dan igra tenis po štiri ure. Hči igra klavir in piše pesmi. Vse to so področja discipline, ki vsakomur pomagajo, da se krepi.