

Pregovaranje sa ključnim kupcima

Dragana Stevanović



Upravljanje ključnim kupcima

"Umetnost razvoja dugoročnih veza sa odabranim klijentima"

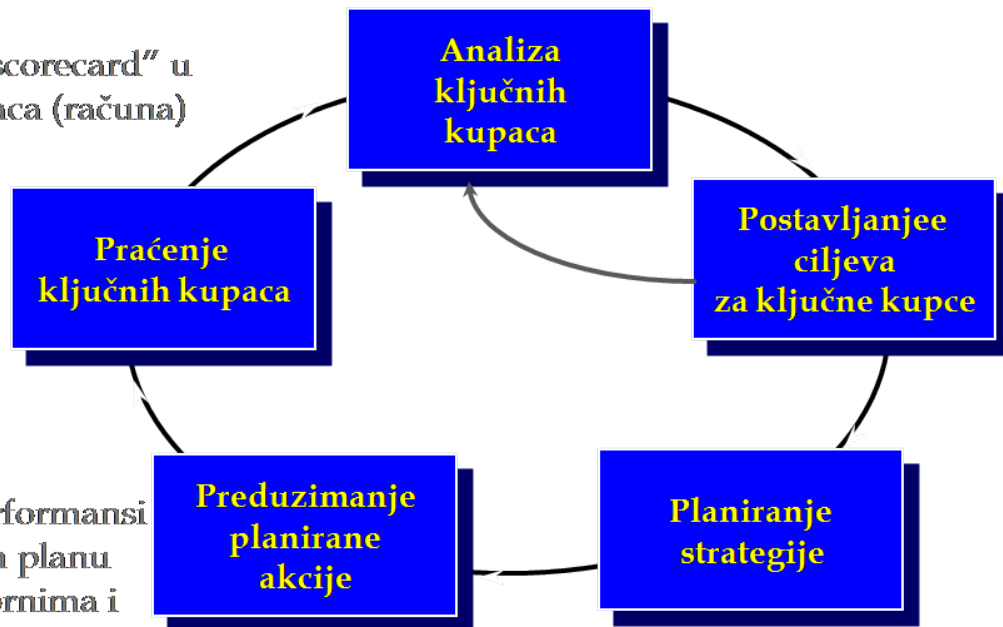
- KAM je umetnost, a ne formula
- To je razvojni proces, a ne jedna akcija
- To je dugoročan proces - potrebno je vreme
- To uključuje odnos - ne samo mehanički pristup
- To se jedino može uraditi sa odabranim klijentima/ kupcima



Upravljanje ključnim kupcima

- ◆ Rangiranje ključnih kupaca prema indeksu potencijalnog poboljšanja
- ◆ Preraspodela resursa na lance/kupce sa najvišim potencijalom
- ◆ Usmeriti napore kategori menadžera računima koji imaju "sposobnosti" kupovine

- ◆ Prikazati "balanced scorecard" u metrici ključnih kupaca (računa)



- ◆ Razumevanje zahteva/potreba/sposobnosti kupaca
- ◆ Usmeriti ciljeve ključnih kupaca ka povećanju profita
- ◆ Uklopiti strategiju sa potencijalom poboljšanja.

- ◆ Nadgledanje performansi prema taktičkom planu
- ◆ Smatrati odgovornima i članove tima kupca

- ◆ Uključiti kupca u planiranje procesa prodaje ključnim kupcima
- ◆ Razviti unutrašnje i ciljeve kupca
- ◆ Vezati akcije/događaje za mogućnosti poboljšanja



Pregovaranje

Zlatno pravilo” pregovaranja:

- Ljudi neće s Vama pregovarati ukoliko ne veruju da im možete pomoći ili da im možete nauditi!
- Pregovaranje je umeće da se dve ili više strana, koje s početka zauzimaju nepodudarne stavove, putem procesa razmene shvatanja i spoznaja sopstvenih pozicija (moći) dovedu do takvih stanovišta da zajedno mogu dalje.
- Pregovaranje je način da se razreše konflikti i razlike kroz direktnu komunikaciju.



Pregovaranje

- Pregovaračka snaga – uvek relativna veličina
- Pregovaračke veštine \approx borilačke veštine
- ✓ Energija koja se dobija mora se poštovati, prihvatiti i preusmeriti umesto da joj se suprotstavlja



Pregovarački tim

U formiranju samog tima, peporučuje se sledeće:

- Donosiocce odluka treba držati van tima. Oni treba da budu u pozadini, nedostižni protivniku.
- Uključiti samo ljude sa jasnim ulogama. Zadržavanje malog tima će eliminisati kontradiktorne akcije/izjave i ubrzaće proces.



Pregovarački tim

Vođa tima –

- ✓ Donosi taktičke odluke
- ✓ Ima autoritet i poverenje kod članova tima
- ✓ Prilagodljiv primenama
- ✓ Upoznat sa obostranom dobiti od pregovora
- ✓ Vođa treba da bude uvek osoba adekvatnih kvalifikacija, bez obzira na godine starosti i položaj u preduzeću
- ✓ Mora donositi kvalitetne odluke pod pritiskom,
- ✓ Mora imati dokazani kredibilitet i lično poverenje članova grupe, ali i sugovornika.



Pregovarački tim

Stejkholderi –

- ✓ Prezentuju odeljenja ili divizije koje imaju najviši ulogu u pregovorima
- ✓ Predstavnici stejkholderi treba stalno da imaju na umu svoje interese i perspektivu
- ✓ Oni takođe treba da informišu stejkholdere o progresu i da donose njihove ideje nazad do tima.



Pregovarački tim

Graditelj mostova –

- ✓ Osoba koja ima pozitivan odnos sa suprotnim timom, razume njihove ciljeve i ideje
- ✓ Beleži perspektivu, ideje, interese druge strane i njihove reakcije na predloge.

Tehnički eksperti –

- ✓ Poseduju tehnička znanja i iskustvo u pregovorima sa sličnim pregovaračkim partnerima

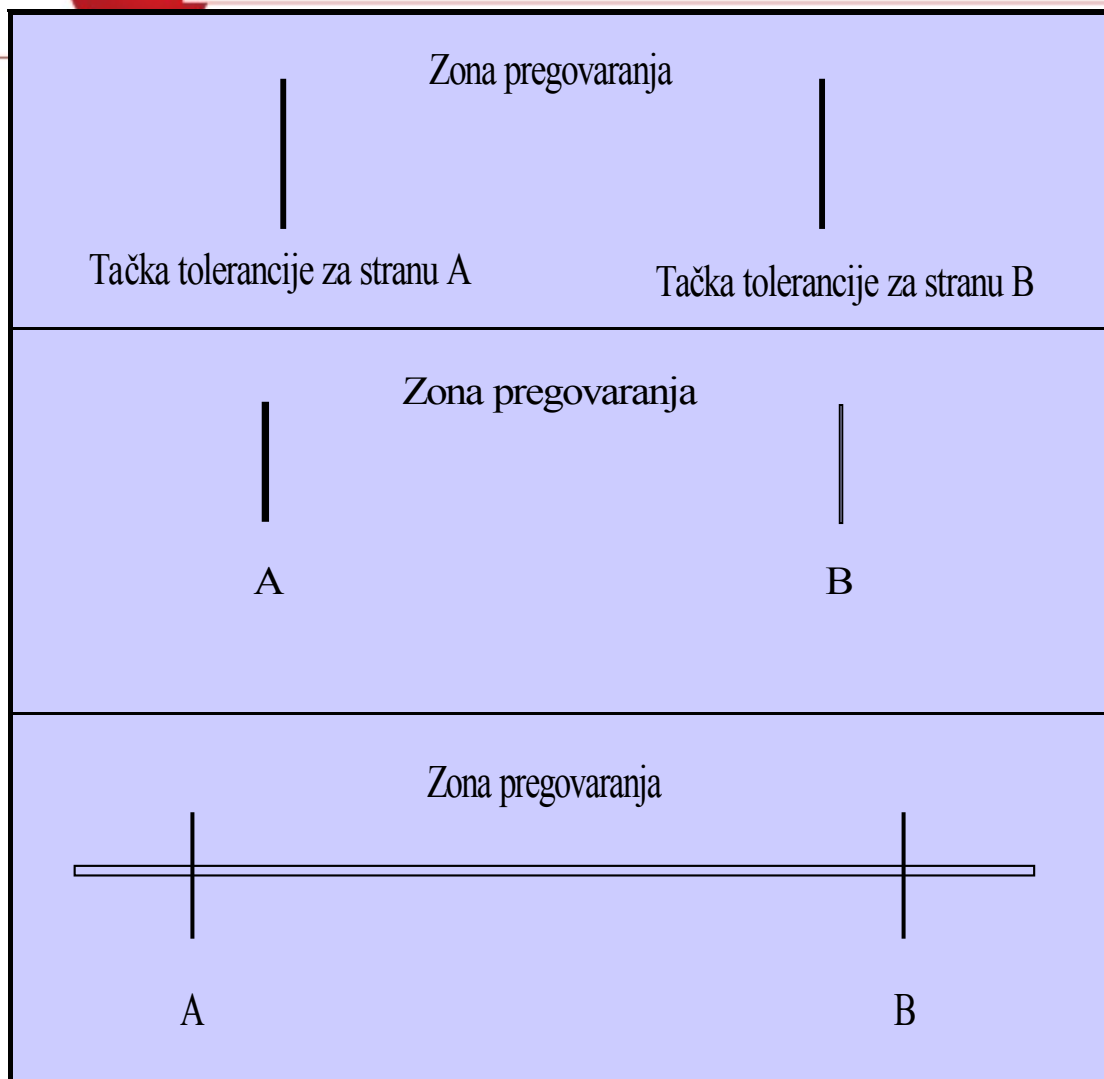


Osobine uspešnog pregovaračkog tima

- Komplementarnost -Preporučljivo je čak da se tim ne sastoji od specijalista osim ako to nije od presudne važnosti, već od osoba sa generalnim znanjem.
- Jedinstven front –predhodni dogovor oko taktike pregovora, cilju koji treba dostići i tema koje će se pokrenuti
- Prepoznati suprotnu stranu- važno je znati profil, veštine, poziciju i realnu moć donošenja odluka osoba iz suprotne ekipe.
- Prevodioci- Potrebno je angažovati nekog ko je iste nacionalnosti kao suprotstavljen tim.



Dva opšta pristupa



Zona pregovaranja i tačke tolerancije

Distributivno pregovaranje

Integrativno pregovaranje



Stvaranje vrednosti pregovaranjem

- Konkurentno okruženje
- Povezivanje sa partnerima
- Pregovaranje orijentisano ka kupcu
- Strateško povezivanje



6 principa za stvaranje zajedničke vrednosti

- Poznavanje potreba kupca
- Fokusiranje na interese kupca, ne na pozicije
- Osmisliti i istražiti opcije
- Poznavanje sopstvenih alternativa
- Izgradnja poverenja
- Planiranje i priprema



Okruženje i način pregovaranja

- Na osnovu veza koje postoje među pregovaračkim stranama, pregovorima se može pristupiti na neki od sledećih načina. Ove načine neki autori nazivaju i rezultatom pregovora.
 - ✓ Lose/Lose – ‘Kišni oblak’ - Ne pregovarati u ovom okruženju, uvek kontrolisati svoje emocije!
 - ✓ Lose/Win – ‘Žrtvovanje’ – Koristiti ovaj pristup strateški!
 - ✓ Win/Lose – ‘Pobednik uzima sve’ – Biti agresivan, ali priznati gubitak veze!

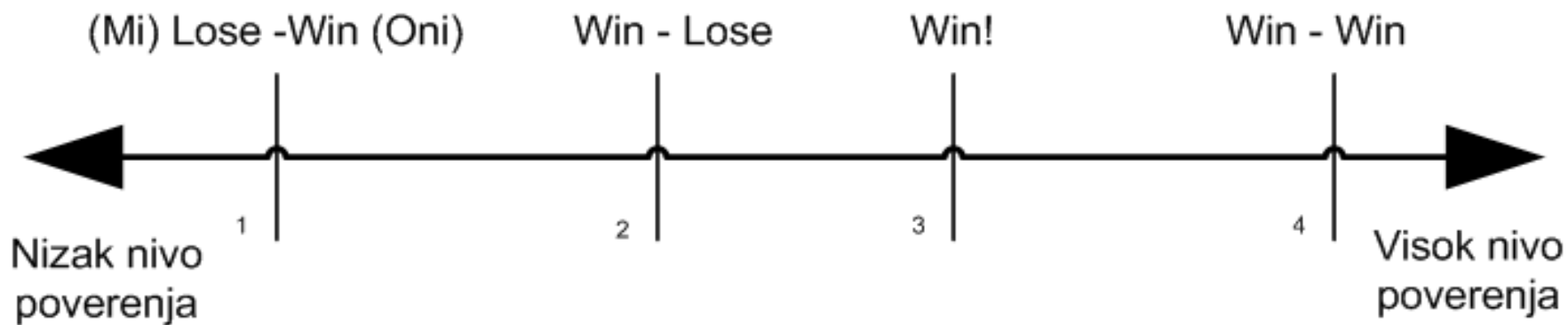


Okruženje i način pregovaranja

- ✓ Win! – ‘Fokus na pobedi’ – Koristiti za podsticanje konkurencije i ostvarivanje poneke veze!
- ✓ Win/Win – ‘Ruku pod ruku’ – Koristiti samo kada su obe strane posvećene stvaranju veze!
- ✓ Win/Win ili nema dogovora – ‘Ruka u ruci’ – Uključiti se u ovakve pregovore samo nakon ostvarenih win/win pregovora!



Odnos poverenja i načina pregovaranja



Pregovaračke taktike

- Tražiti mnogo
- Kontrola i korišćenje prostora i vremena
- Posedovanje informacija
- Odnositi se na konkurenciju
- Preduhitriti primedbe
- Ići u detalje
- Pridobiti saveznika
- Hvaliti suprotnu stranu
- Dobar-loš taktika
- Naivan pristup
- Pretvarati se



Pregovaranje kao posebna poslovna kompetencija

Pregovaranje sa ključnim kpicima zahteva adekvatnu pripremu i poseban proces vođenja. Da bi se postigli rezultati neophodno je pratiti sledeće međuzavisne faze pregovaranja:

1.Faza:

- uspostavljanje unutrašnjih procesa i harmonizacije postupaka
- Definisane ključnih odluka
- Određivanje ključnih menadžera (donosioca odluka)



Pregovaranje kao posebna poslovna kompetencija

2. Faza:

- Davanje uputstva i nedvosmislenih smernica
- Definisiranje BATNA
- Pojašnjenje cilja pregovora

3. Faza:

- Priprema materijala, alata,
- Definisiranje načina komunikacije
- Održavanje pripremnih sastanaka



Pregovaranje kao posebna poslovna kompetencija

4. Faza:

- Pregovaranje
- Pomoć priručnika i prikupljenih iskustava ranijih pregovora

5. Faza:

- Revizija okončanih pregovora
- Korišćenje standardnih obrazaca
- Unošenje informacija u baze podataka za buduća pregovaranja



Pitanja?

Hvala na pažnji!

