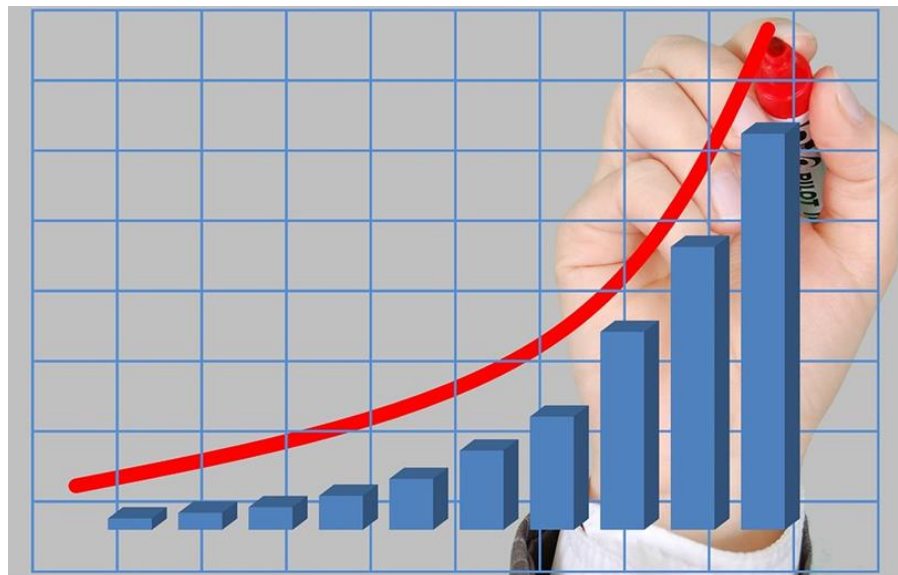


КРIs ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ И КАМОВ



Серия вебинаров «Маркетинг и менеджмент»

№2

Вебинар **new**
**ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ
 МЕНЕДЖМЕНТА.
 ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ,
 РАБОТАЮЩИЕ НА
 ФАРМРЫНКЕ.**

Москва, 2020

№8

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ
 И ТАКТИКИ РАБОТЫ С АПТЕКАМИ С
 ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ
 ТРЕЙД-МАРКЕТИНГА**



Москва

Фельдман П.Л.

№8

**ЛОНЧ ПРЕПАРАТА
 КАК START-UP**



2020

№8

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ
 РАБОТЫ С ВРАЧАМИ**



Москва

Фельдман П.Л.

Фельдман Павел Львович



Фармацевтический факультет, провизор

«Практические принципы управления FFs»
«Управление FFs в изменяющихся реалиях»

Профессиональная переподготовка по специальности «Менеджмент в фармацевтическом бизнесе»
еМВА «Менеджмент в фармацевтическом бизнесе» ИКМ НИУ ВШЭ



Заместитель генерального директора
(Sales&Marketing Manager) 1994-2013

Руководитель отдела продаж
Bayer Consumer Health 2013-2017

Руководитель фармацевтических программ
ИКМ НИУ ВШЭ, эксперт-преподаватель программ МВА и профпереподготовки ИКМ НИУ ВШЭ 2017 - 2020

С 2017 года - консультант в области фармбизнеса
(менеджмент, маркетинг, управление персоналом)

Писатель, ведущий колонки в «Фармвестнике»

Автор книг (издательство www.ridero.ru)



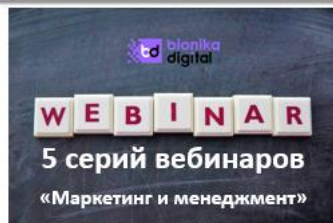
Что мною подготовлено для фармкомпаний



**50 +
вебинаров**



**16 тренингов
(от 1 до 4 дней)**



**4 авторских
специализированных
курса для ИКМ НИУ ВШЭ**



**30+ дипломных работ,
выполненных в режиме
консалтинга**

Использованные в данном курсе материалы получены из общедоступных открытых источников или придуманы и разработаны мною в процессе работы с 1994 года на фармацевтическом рынке. Фотографии взяты с бесплатного фотобанка <https://www.pixabay.com/ru/> или имеют ссылку на источник.

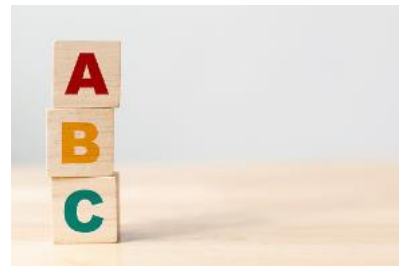


Цели и задачи этих вебинаров



Поделиться опытом

Рассказать о чём-то новом



Показать наиболее
простые KPIs для фармы

Дать готовые инструменты



КАК БУДЕТ ПОСТРОЕНА НАША РАБОТА



План работы

- ✓ 2 вебинара по ~ 2 часа.
- ✓ Участникам доступны записи вебинаров, раздаточный материал каждого вебинара.
- ✓ Вопросы можно задавать в конце каждого вебинара и по почте pavelfeldman@gmail.com

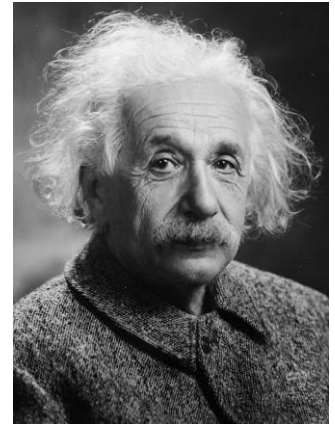


ВЕБИНАР № 1



Эпиграф

«Все мы гении. Но если вы будете судить рыбу по её способности взбираться на дерево, она проживёт всю жизнь, считая себя душой».



Альберт Эйнштейн

Вопрос, на который нужно дать себе ответ до введения KPIs для МП

Что делает на своём рабочем месте медицинский представитель?



Чем отличается продажа от создания спроса ?

Продажа (sale, selling) – процесс (событие, сделка) и сам факт обмена предмета маркетинга на его денежный эквивалент.

Продажа, как процесс (менеджмент) – согласования условий обмена товара на его денежный эквивалент в котором участвуют продавец и покупатель, заинтересованные в сделке по продаже.

Продажа, как результат – материальный актив в виде предмета маркетинга или денег, полученных в результате обмена, совершенного между продавцом и покупателем.

https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_p/sale/

Чем отличается продажа от создания спроса ?

Создание спроса - это цель целевых маркетинговых программ, направленных на повышение осведомленности и интереса к продуктам и / или услугам компании.

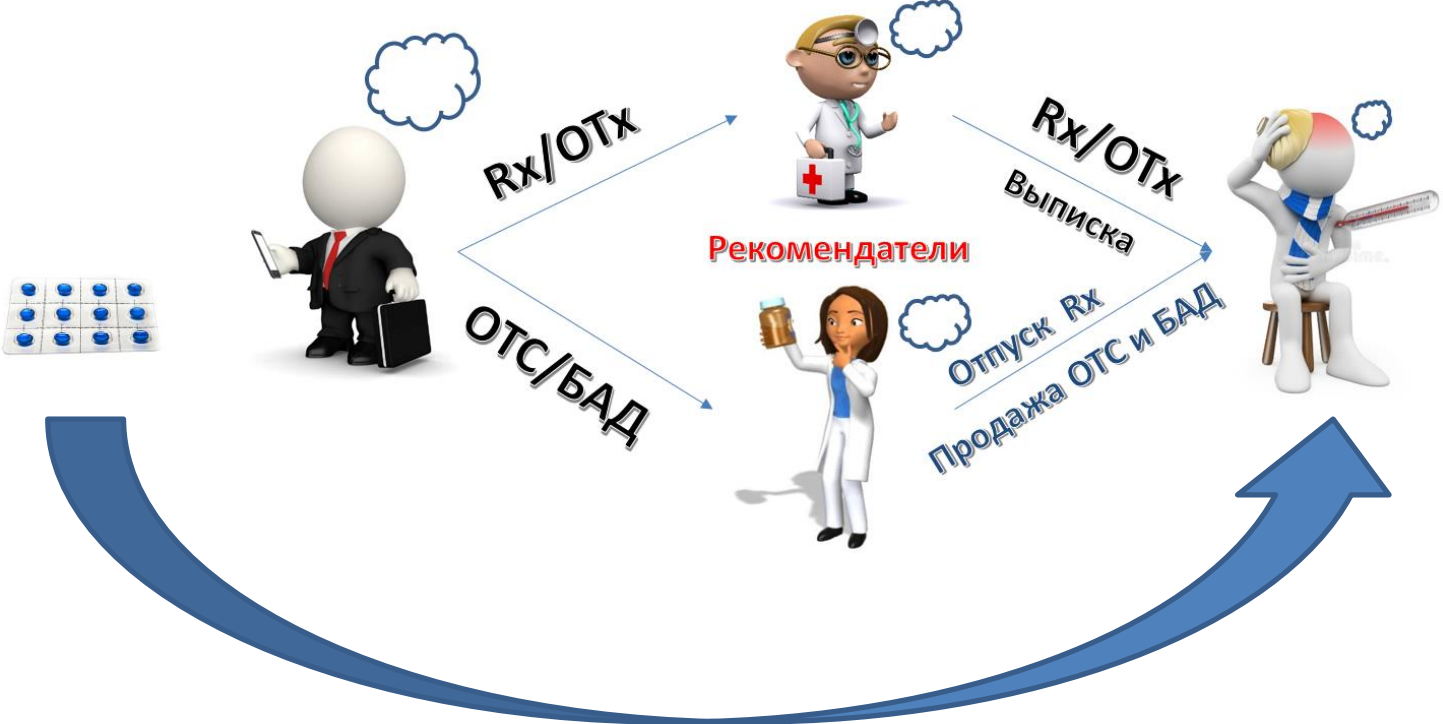
Формирование спроса - это целостный подход к маркетингу и согласованию продаж внутри компании. Посредством различных кампаний усилия по формированию спроса направлены как на создание долгосрочных отношений между брендом и потенциальным покупателем, так и на оценку и развитие покупательского интереса потенциального покупателя к продуктам / услугам указанного бренда.

https://ru.qaz.wiki/wiki/Demand_generation

Работа медицинского представителя с «рекомендателями»



Конечная цель такой работы – покупка пациентом препарата компании !



ЧТО ТАКОЕ KPI?



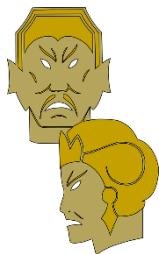
Что такое KPI ?

KPI (KPIs) – это английская аббревиатура от “Key Performance Indicators”, по-русски – «ключевые показатели эффективности». KPIs – это система, позволяющая оценивать эффективность работы сотрудников компании на предмет достижения целей (стратегических и тактических).

Оценка труда сотрудников

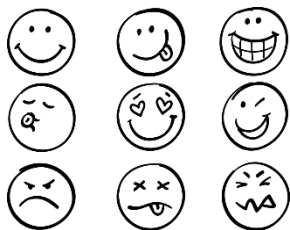
Макс Вебер, 1920-е годы

Два типа подхода к оценке труда сотрудников



Султанский

Меритократический



Плюсы и минусы наличия системы KPIs



- Наличие прозрачного механизма оценки труда сотрудников
- Корректировка работы со стороны руководства
- Культура обратной связи



- Некорректная интерпретация данных
- Ресурсозатратность при внедрении
- Негатив со стороны подчинённых

Основная цель KPI - системы

Повышение результативности работников



ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ КPIs



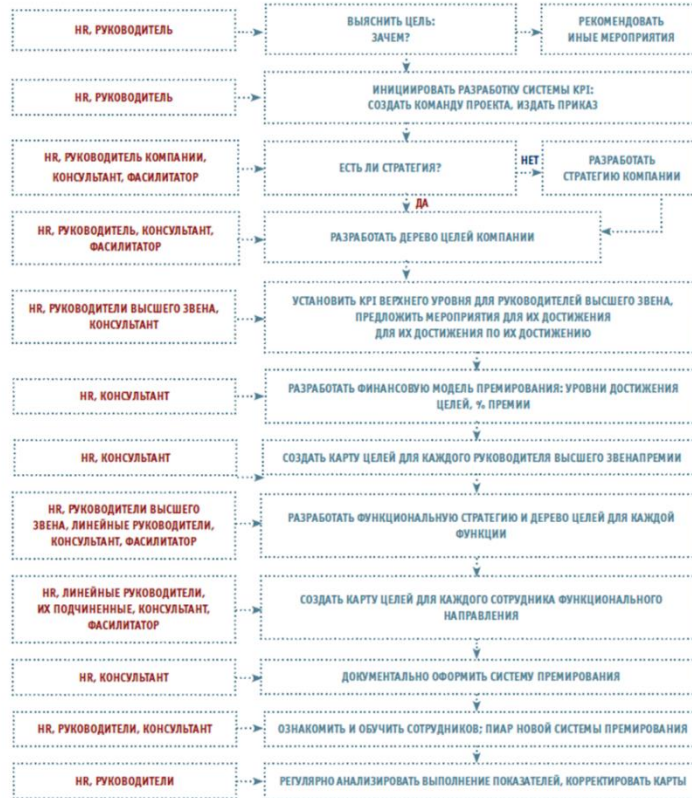
Требования к введению KPIs

- Простота выбора KPIs
- Прозрачность каждого KPI
- Минимальное число KPIs для каждой должности
- Измеримость и воспроизводимость, отсутствие дублирования
- Сочетание количественных и качественных критериев
- Существование диапазона достижимых результатов
- Создание системы KPIs



- Зависимость оплаты труда от принятой схемы
- Понятность концепции для всех сотрудников
- Соответствие KPIs культуре организации
- Корреляция результатов труда и его оплаты
- Прозрачность системы KPIs для всех сотрудников
- Внешнее и внутреннее равенство оплаты труда
- Соответствие системы оплаты труда изменениям на рынке
- Право сотрудников на обсуждение системы KPIs

Порядок разработки системы KPIs

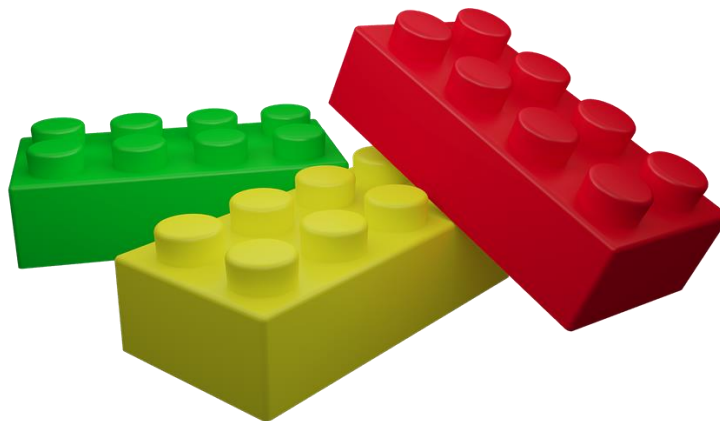


А.В. Денисова, канд. экон. наук, генеральный директор ООО «Драйвер перемен», специалист по управлению глобальным вознаграждением (GRP, Worldatwork), специалист по стратегическому планированию персонала (SWP, Human Capital Institute)

Оформление документов при введении системы KPIs



КАК СОЗДАЮТСЯ KPIs

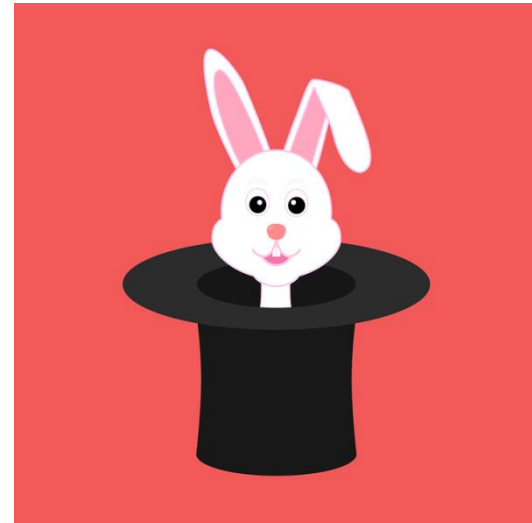


Принципы создания «полезных» KPIs

- ✂ KPIs должны соответствовать стратегическим целям и задачам организации
- ✂ KPIs должны опираться на исходные данные, которые можно легко получить. Эти данные должны быть точные и надёжные
- ✂ Должен быть хотя бы один «сквозной» KPI для всех отделов
- ✂ KPIs должны давать представление о том, какие действия необходимо предпринять для реализации намеченных задач
- ✂ KPIs должны быть «живыми», индикаторы должны развиваться

SMARTER : для постановки цели и ... установки KPIs

S	Specific	Конкретный
M	Measurable	Измеримый
A	Achievable	Достижимый
R	Relevant Realistic	Актуальный Реалистичный
T	Time-framed	Определённый во времени
E	Ecological	Экологичный
R	Recorded	Записанный



SMARTER

S

Specific

Конкретный

Какие результаты описывает данный KPI? Какие параметры и характеристики ожидаемых результатов?



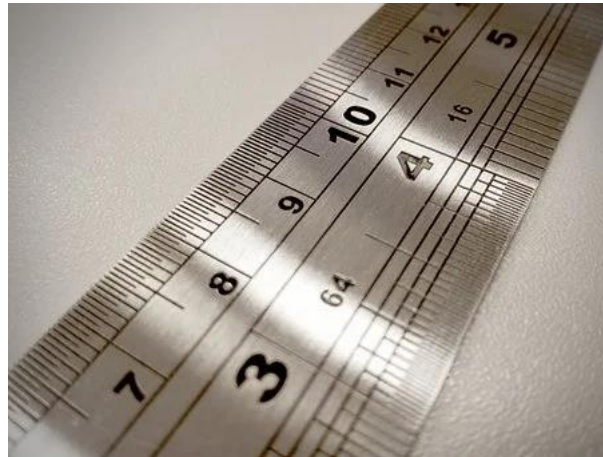
SMARTER

M

Measurable

Измеримый

Каковы количественные показатели KPI? Каковы их описания/размерность? Как мы поймём, что достигли цели и выполнили KPI?



SMARTER

A

Achievable

Достижимый

Какие действия надо предпринять для выполнения КРІ? Каковы приоритеты, последовательность действий? Какие ресурсы и усилия нам понадобятся?



SMARTER

R

**Relevant
Realistic**

**Актуальный
Реалистичный**

Является ли установленный KPI важным для достижения общего успеха? Можно ли вообще достичь установленный KPI?



SMARTER

T

Time-framed

**Определённый
во времени**

Когда, к какому моменту времени необходимо достичь установленный KPI?



SMARTER

E**Ecological****Экологичный**

Соответствует ли KPI стратегии компании?
Соответствует ли KPI ценностям и культуре компании?



SMARTER

R






Recorded

Записанный

Записана ли KPI на бумаге, чтобы можно было возвращаться к его обсуждению ?



Не стоит создавать систему KPIs при таком подходе к делу

-  «Про следующий год я подумаю в следующем году»
-  «Главное — результат, а не способ его достижения»
-  «Некогда пилу точить: пилить надо»
-  «Цель оправдывает средства»
-  «Деньги владельца — бесплатные для компании»

Или если у компании нет понимания, как измерить результат работы...



**Мы измерим
вашу работу,
как сможем**



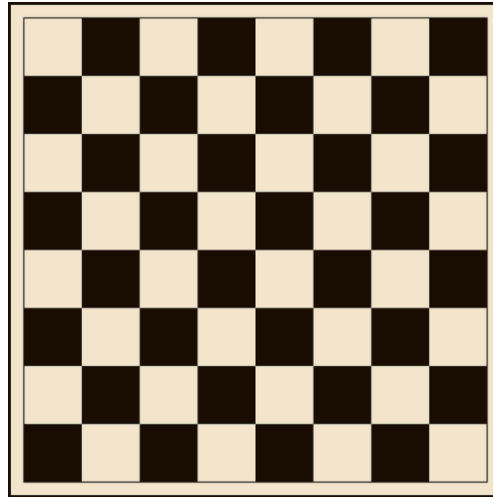
**Вы работайте
так, как мы
смогли измерить**

ОСОБЕННОСТИ КРIs НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ РЫНКЕ



Особенности KPIs на фармрынке

Отсутствие профессии «Медицинский представитель» и стандартов профессий в фармацевтическом бизнесе



Особенности KPIs на фармрынке

Использование системы KPIs только для выплаты премий



Особенности KPIs на фармрынке

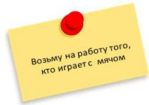
Разные «правила игры» в разных компаниях

Возьму на работу того,
кто играет с мячом



Особенности KPIs на фармрынке

Разные «правила игры» в разных компаниях



- ✍ структура компании
- ✍ название должностей с одинаковым функционалом
- ✍ уровень и вид образования
- ✍ разнящаяся в разы оплата одинакового труда
- ✍ продолжительность рабочего дня и отпуска
- ✍ количество выполняемой работы одним сотрудником, число визитов в день
- ✍ социальный пакет и способы мотивации
- ✍ формы и виды отчетности
- ✍ методы контроля
- ✍ система оценки результатов каждого сотрудника
- ✍ работа с врачами и аптеками

Особенности KPIs на фармрынке

Кулуарность индустрии (~ 50 000) с ротацией кадров внутри неё



Особенности KPIs на фармрынке

Очень высокая «текучка» кадров

ДОПУСТИМЫЕ НОРМЫ КОЭФФИЦИЕНТА ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

3 - 5 %

Считается нормой текучести кадров, которые не приведут к негативным последствиям для производства.

12 %

Допустимая норма коэффициента текучести кадров для небольших предприятий.

15 %

Допустимая норма коэффициента текучести кадров для крупных предприятий.

Текучка на фармрынке за
2015 год составляет

25%

https://hr-security.ua/image/catalog/2901_5.png

Агентство «Юнити», «Ведомости» от 25.09.2017)

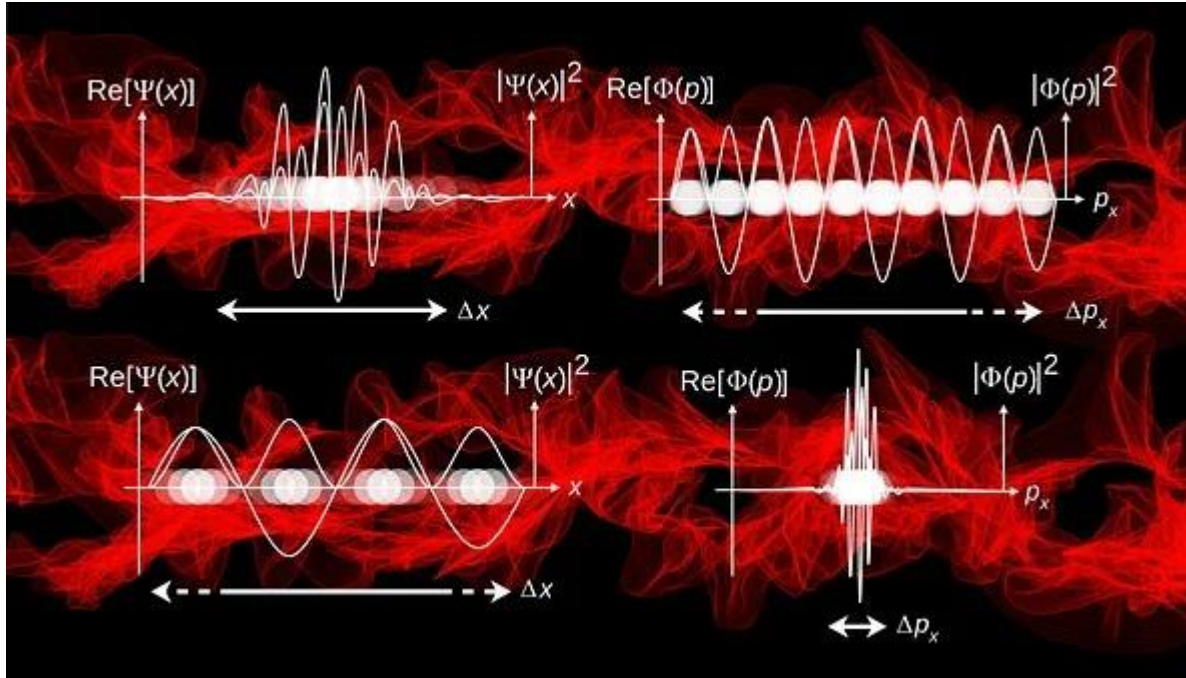
Особенности KPIs на фармрынке

Запаздывание данных мониторингов продаж



Особенности KPIs на фармрынке

Неточное измерение результатов отдельных сотрудников



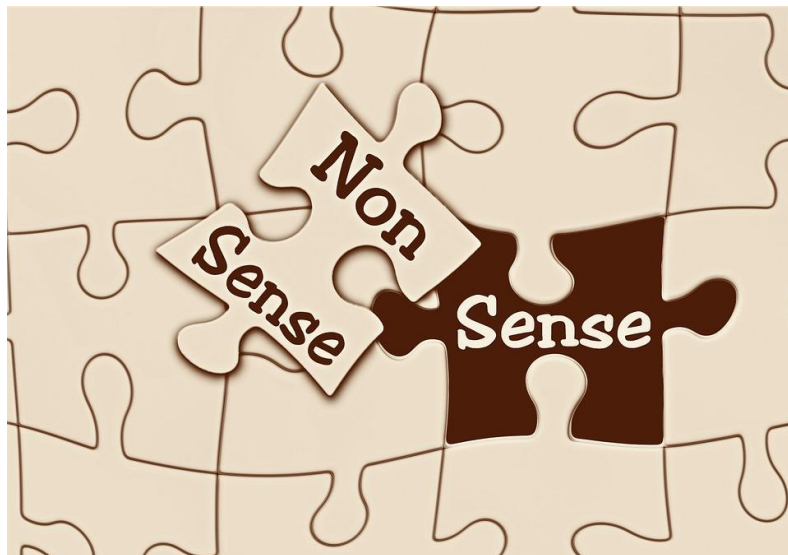
Особенности KPIs на фармрынке

Часто: отсутствие сквозного KPI для всех подразделений



Особенности KPIs на фармрынке

Использование в качестве KPIs показателей , не коррелирующих с работой отдельных сотрудников



Особенности KPIs на фармрынке

Отсутствие системы KPIs или
отсутствие «прозрачности» в существующей системе KPIs



Особенности KPIs на фармрынке

Желание использовать «как можно больше» факторов и использование взаимодублирующих параметров при введении KPIs



Особенности KPIs на фармрынке

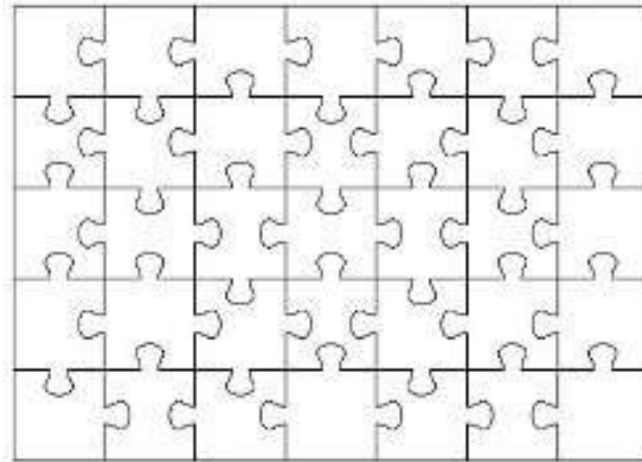
Невозможность точного планирования желаемого результата продаж

Естественное отклонение	Допустимое отклонение	Разбор «полётов»
6-7%	8-10%	> 10%

<https://www.src-master.ru>

Особенности KPIs на фармрынке

Отсутствие «люфта» в оценке совпадения «плана и факта». Как следствие – в некоторых компаниях выплата премии только при 100% совпадении



Особенности KPIs на фармрынке

Включение в оценку результата продаж препаратов из группы «tail brands»



Особенности KPIs на фармрынке

Использование высокоуровневых KPIs для оценки сотрудников более низкого уровня



ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ФАРМЫ ПРИ ВВЕДЕНИИ СИСТЕМЫ КРІ_s ДЛЯ МП

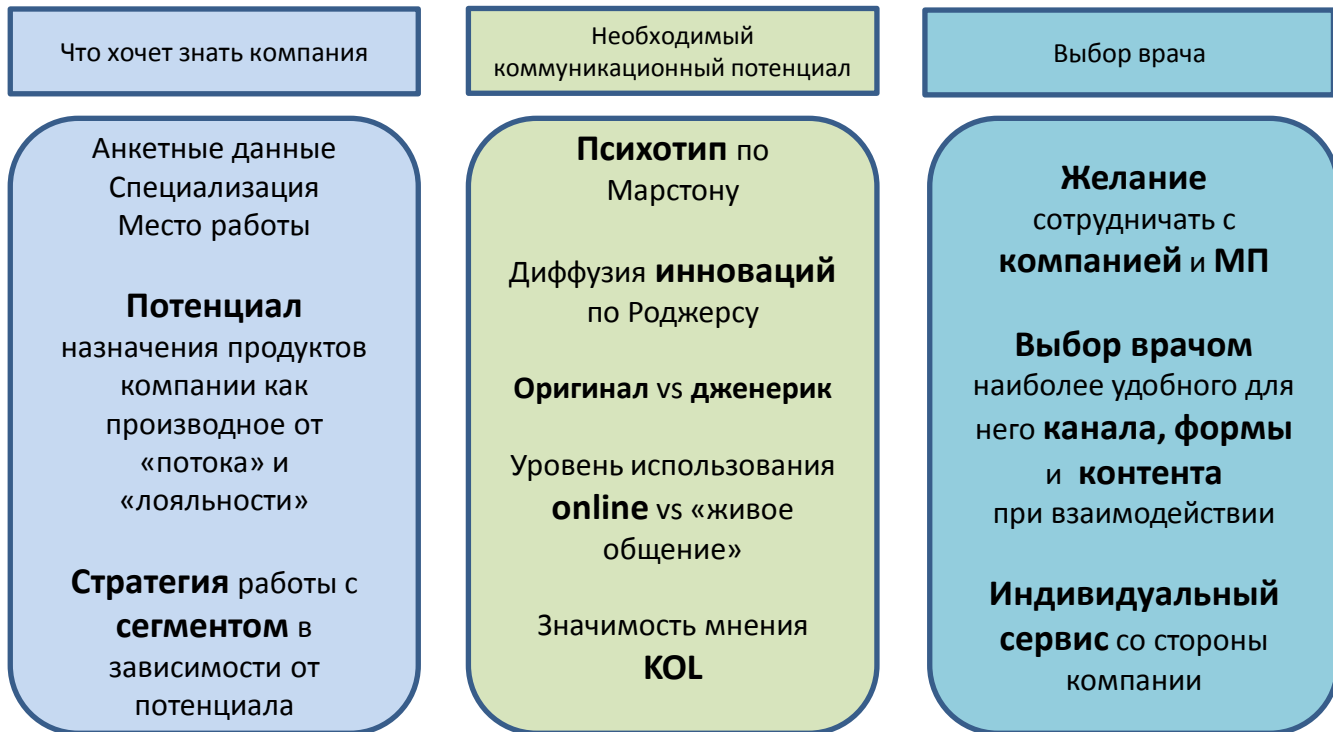


Обязательное условие № 1 : организация «рабочего места» МП



Обязательное условие № 2 : сегментация и таргетинг рабочих баз

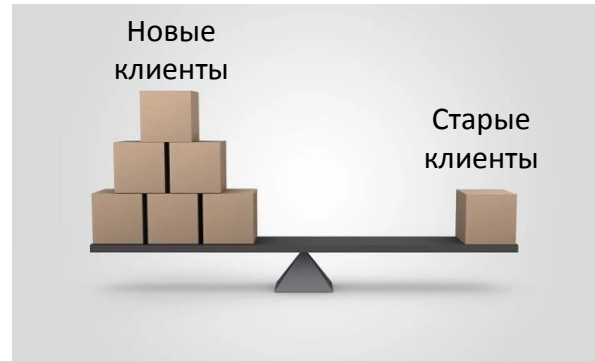
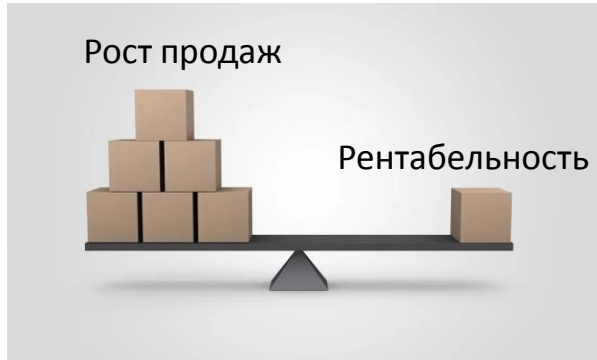
ПРИМЕР для ВРАЧЕЙ



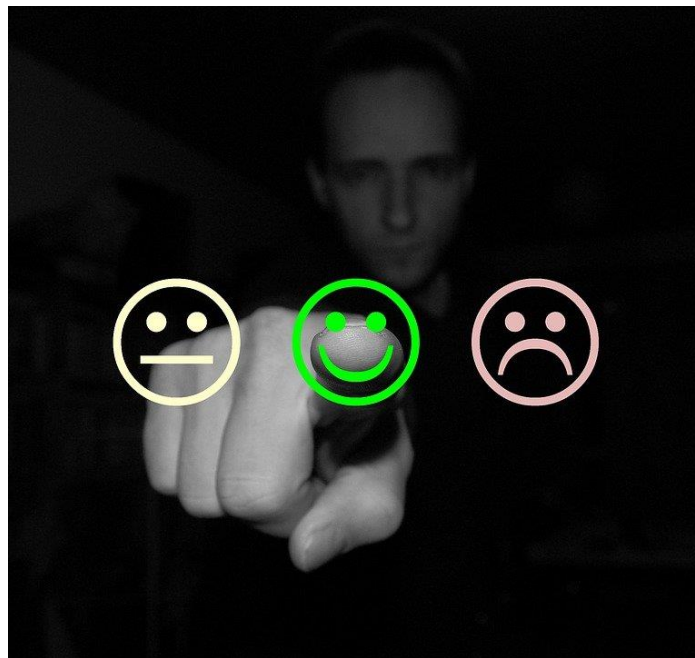
НЕСКОЛЬКО СЛОВ О СБАЛАНСИРОВАННЫХ KPI_s НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ РЫНКЕ



Сбалансированные KPIs



ЧТО МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ В КАЧЕСТВЕ КРIs ДЛЯ ОЦЕНКИ РАБОТЫ МП?



Что зависит от врачебного представителя ?

ПРИМЕР

Количественные

Зависящие непосредственно от врачебного медицинского представителя

- Количество сделанных визитов по плану с нужной кратностью к определенным категориям врачей
- Количество обучающих мероприятий
- ЗУН после обучающего мероприятия
- Результаты тестов по продуктам
- Продажи на территории (только частично)

Независящие непосредственно от врачебного медицинского представителя

- Наличие в аптеке
- Продажа из аптеки в случае замены по МНН
- Доля рынка продукта или группы продуктов
- Дефектура в товаропроводящей системе
- Наличие в локальных стандартах и рекомендациях

Качественные

Зависящие непосредственно от врачебного медицинского представителя

- Динамика функциональных компетенций

Что зависит от аптечного представителя ?

Количественные

Зависящие непосредственно от аптечного медицинского представителя

- Выполнение всех запланированных операций в аптеке (оцифрованных)
- Количество сделанных визитов по плану
- Количество обучающих мероприятий
- Оценка мероприятий : NPS и ЗУН
- « Тайный покупатель » (частично)

Не зависящие непосредственно от аптечного медицинского представителя

- Закуп аптеки
- Продажа из аптеки
- Доля рынка продукта или группы продуктов
- Дефектура

Качественные

Динамика функциональных компетенций

Какие критерии нужно использовать для KPIs МП ?

Связанные с работой
представителя

Полученные из
достоверных
источников

Имеющие допуски
при сравнении плана
и факта

Простые, понятные и
легко измеряемые

Понятные
представителю

Обсуждённые с
представителями

Не
дублирующиеся

Легко
воспроизводимые

Минимальные по
количеству

КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ

KPIs для МП



Компоненты системы KPIs для МП

ПРИМЕР



ТАРГЕТИНГ – ИНДЕКС (ТИ)



Таргетинг-индекс (план)

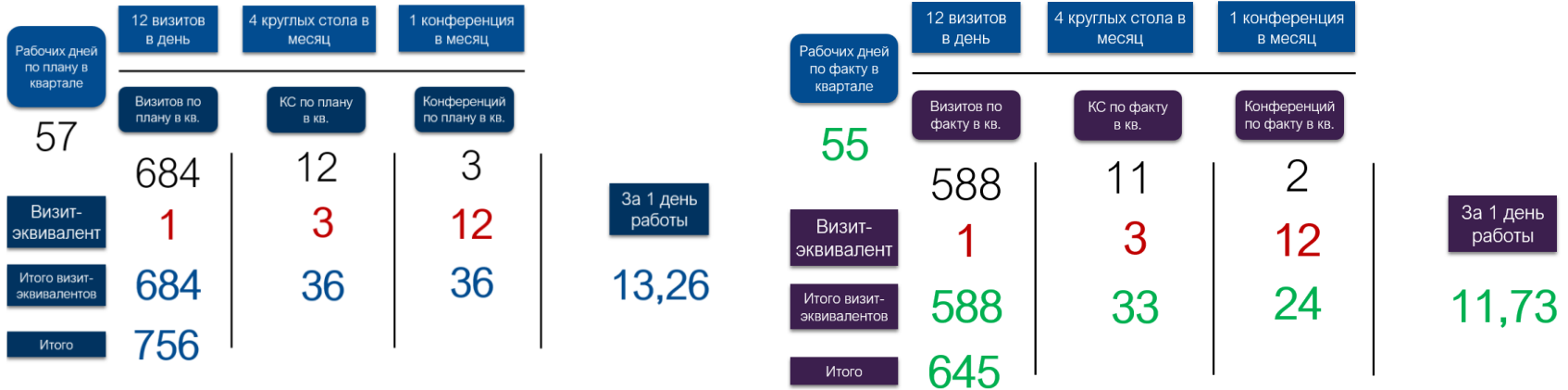
	12 визитов в день	4 круглых стола в месяц	1 конференция в месяц	
Рабочих дней по плану в квартале				
57				
	Визитов по плану в кв.	КС по плану в кв.	Конференций по плану в кв.	
	684	12	3	
Визит-эквивалент	1	3	12	За 1 день работы
Итого визит-эквивалентов	684	36	36	13,26
Итого	756			

Таргетинг-индекс (факт)

	12 визитов в день	4 круглых стола в месяц	1 конференция в месяц	
Рабочих дней по факту в квартале				
55	Визитов по факту в кв.	КС по факту в кв.	Конференций по факту в кв.	
Визит-эквивалент	588	11	2	За 1 день работы
Итого визит-эквивалентов	1	3	12	
Итого	588	33	24	11,73
	645			

Таргетинг-индекс как KPI

ПРИМЕР



$$\frac{11,73}{13,26} * 100\% = 88,5\%$$

Введение в ТИ параметра ЗУН

ПРИМЕР












77%








АЛЬТЕРНАТИВА **ТИ** ДЛЯ АПТЕК



Что может делать представитель в аптеке ?

-  Мониторинг дефектуры
-  Проведение детейлинга
-  Проведение фармацевтического кружка
-  Мониторинг выполнения аптекой условий маркетингового контракта с компанией
-  Составление совместной с заведующей аптекой заявки по продуктам компании
-  Заполнение и оставление «дефектурного листа» фармацевтам аптеки при отсутствии заведующей на рабочем месте
-  Составление «прямого заказа» (если таковой принят в компании)
-  Размещение в торговом зале промоционных материалов
-  Размещение в торговом зале промоционных материалов для проведения акций, например, специальных стоек, «каскадов» и т.д.

Что может делать представитель в аптеке ?

-  Размещение анонса о проведении акции, например, «Подарок за покупку»
-  Мультифейсинг для препаратов согласно планограмме
-  Размещение SKU в прикассовой зоне согласно планограмме
-  Размещение SKU в категории
-  Размещение SKU на «золотой » полке
-  Дополнительное размещение SKU вне категории, например, маленькая упаковка антацида не только в категории «Средства от изжоги», а в прикассовой зоне и в категории «Аптечка отпускника»/ «Возьмите с собой в дорогу»
-  Любые другие индивидуальные виды работ для этой аптеки, которые обозначены маркетологами и трейд-маркетологами

KPIs аптечного представителя, зависящие от него

ПРИМЕР

	Задача, которая должна быть выполнена МП в этой конкретной аптеке	Вид работы	Балл за единицу	Кол-во действий по плану	Итого по задаче по плану	Кол-во действий по факту	Итого по задаче по факту
1	Мониторинг дефектуры	Обязательно	16	1	16	1	16
2	Проведение детейлинга	Обязательно	7	1	7	1	7
3	Проведение фармацевтического кружка	Обязательно	15	0	0	0	0
4	Мониторинг выполнения аптекой условий маркетингового контракта с компанией	Обязательно	5	1	5	1	5
5	Составление совместной с заведующей аптекой заявки по продуктам компании	Обязательно	20	1	20	0	0
6	Заполнение и оставление «дефектурного листа» фармацевтам аптеки при отсутствии заведующей на рабочем месте	Обязательно	5	1	5	1	5
7	Размещение в торговом зале промоционных материалов	Обязательно	4	2	8	1	4
8	Размещение в торговом зале промоционных материалов для проведения акций	Обязательно	4	1	4	1	4
9	Размещение анонса о проведении акции	Обязательно	3	1	3	1	3
10	Мультифейсинг для препаратов согласно планограмме	Обязательно	8	2	16	1	8
11	Размещение SKU в прикассовой зоне согласно планограмме	Обязательно	4	1	4	1	4
12	Размещение SKU в категории	Обязательно	4	3	12	2	8
13	Размещение SKU на «золотой» полке	Дополнительно	7			1	7
14	Дополнительное размещение SKU вне категории	Дополнительно	10			2	20
Итого по работе с данной аптекой					100		91

Как проверить объективность отчёта МП

ПРИМЕР



**Представитель
вносит в CRM
данные о
выполненной
работе за месяц**



**Итоговый лист отчёта
с ФИО клиентов
и датами визитов
распечатывается
и подписывается**



**Менеджер
«первой линии»
выборочно проводит
проверку данных**

ДВОЙНЫЕ ВИЗИТЫ



KPIs на двойных визитах

№ Задачи, выполняемые на визитах			Бал	№ Задачи, выполняемые на визитах			Бал
I Продукт и стратегия продвижения			24	III Поддержание и развитие отношений с клиентами			60
Максимум 5	1	Использовал демонстрационные инструменты на визитах	5	1	Планировал визиты согласно принадлежности к «кусту» (в один день планировать визиты в близко расположенных районах) и требуемой кратности.	10	Максимум 10
	2	Свободно владел базовой информацией по препаратам и необходимой терминологией	5	2	Вел историю визитов (паспорт аптеки).	10	
	3	Свободно владел содержанием текущей стратегии.	4	3	Следил за выкладкой и поправлял в случае необходимости.	10	
	4	Проводил визит по всем запланированным в текущем шаблоне препаратам	3	4	Отслеживал дефектуру и устранял ее.	10	
	5	Использовал информацию сравнения с конкурентами в качестве аргументов в пользу	3	5	Закладывал новые препараты	10	
	6	Получил информацию о работе конкурентов (интересоваться активностью других компаний: как часто приходят МП, какие акции проводятся и	4	6	Сообщал период следующего визита, уточнял, будет ли в это время зав. аптекой/ др. лицо, принимающие решение о закупке на рабочем месте.	10	
II Навыки коммуникации			35	IV Дисциплина, отношение к работе			30
Максимум 6	1	Уверенно и спокойно вел себя на визите	6	1	Вовремя начинал работу или заранее предупреждал менеджера о том, что задерживался	5	Максимум 5
	2	Свободно и логично поддерживал диалог с провизором.	6	2	Следил за тем, чтобы информация о клиентах в базе/плане (адреса, названия аптек) соответствовала реальности.	5	
	3	В своих действиях стремился к тому, чтобы у клиентов формировалось положительное отношение к препаратам и к компании.	5	3	Имел опрятный внешний вид.	5	
	4	Слушал и слышал собеседника. Прояснял непонятную информацию. Выяснял источник информации.	6	4	Следил за тем, чтобы демонстрируемые клиенту материалы находились в аккуратном состоянии.	5	
	5	Уверенно отвечал на вопросы или возражения клиентов.	6	5	Старался рационально использовать рабочее время.	5	
	6	Соотносил свое поведение с характером и статусом клиента.	6	6	Доброжелательно общался с сотрудниками компании, информировал непосредственного руководителя о сложностях, которые возникли в процессе работы	5	

KPIs на двойных визитах

ПРИМЕР

	ПУНКТОВ	БАЛЛ ЗА 1	ПЛАН	ФАКТ
Продукт и стратегия продвижения	6	5	30	24
Навыки коммуникаций	6	6	36	35
Поддержание и развитие отношений с клиентами	6	10	60	60
Дисциплина и отношение к работе	6	5	30	30
			156	149

Как нивелировать подход к оценке двойного визита

ПРИМЕР



**Собираются
менеджеры
«первой линии»
на совещание**



**Разыгрываются
визиты**



**Менеджеры
оценивают визиты
и заполняют
специальные формы**

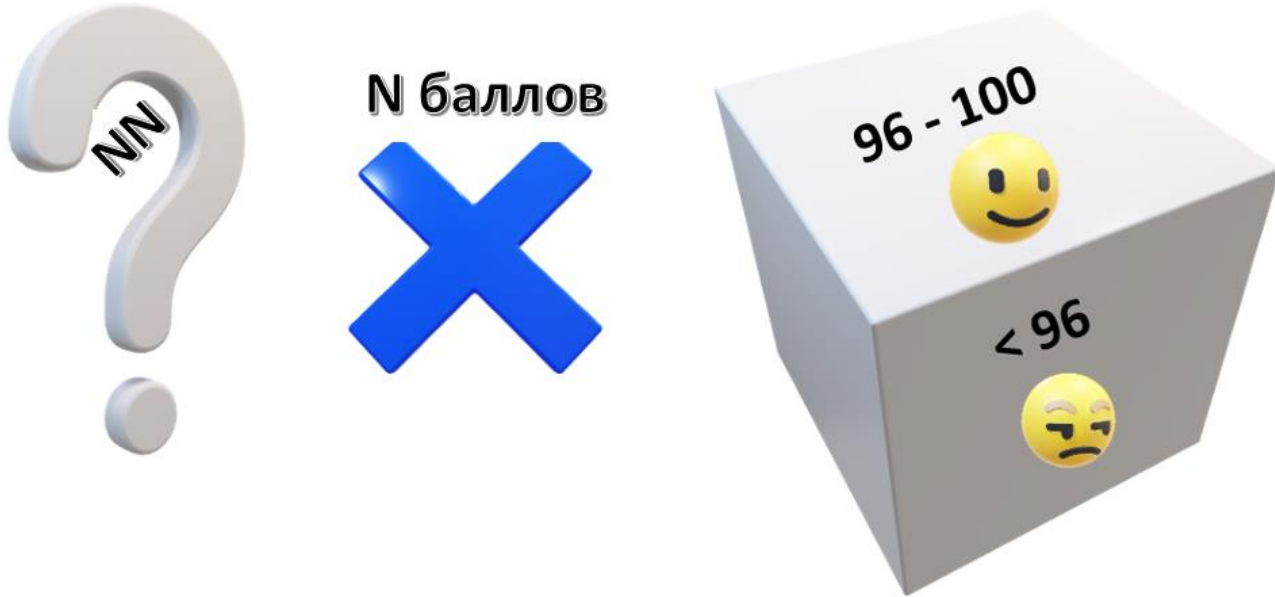


РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ

QUESTIONS	
1-	<input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D
2-	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input checked="" type="radio"/> D
3-	<input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D
4-	<input type="radio"/> A <input checked="" type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D
5-	<input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input checked="" type="radio"/> C <input type="radio"/> D
6-	<input checked="" type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D

Тестирование для врачебного МП

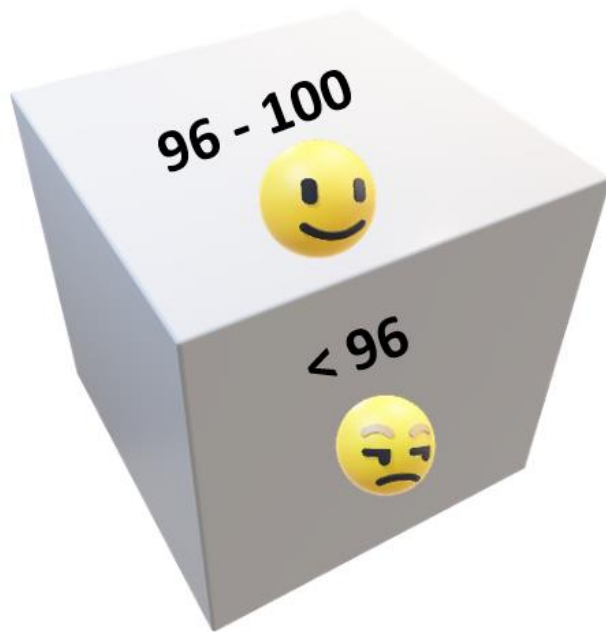
ПРИМЕР



Задаётся любое разумное количество вопросов
«Стоимость» ответа может быть разная за разные вопросы
Общая сумма баллов не должна превышать 100

Тестирование для аптечного МП

ПРИМЕР



ИТОГОВАЯ ТАБЛИЦА

KPIs 30/70





to be continued



pavelfeldman@gmail.com

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

ВОПРОСЫ?