

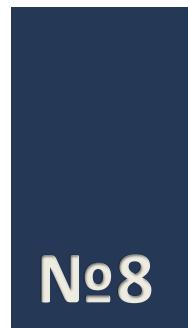
Серия вебинаров
для участников
фармацевтического
рынка

РУБРИКА: «МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ»



2020 - 2021

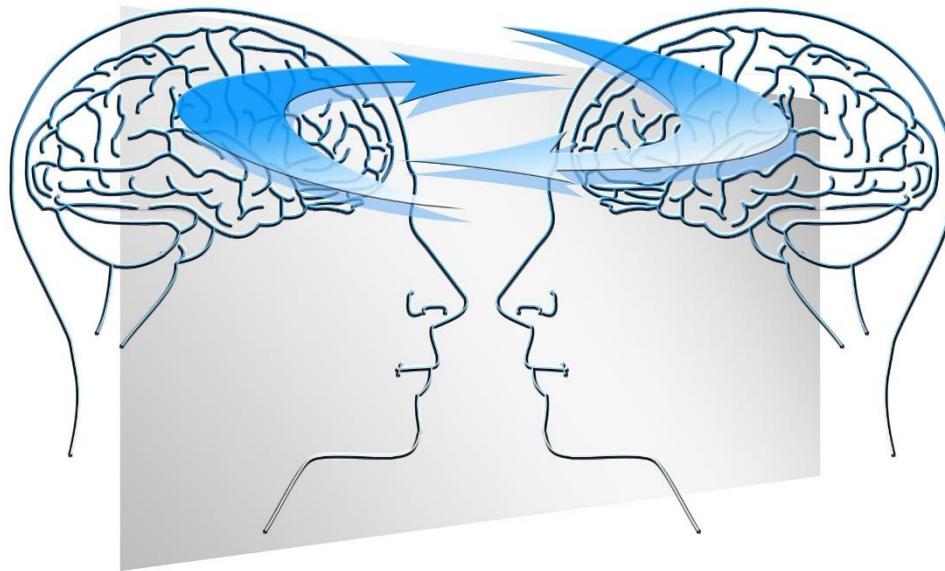
Серия вебинаров «Маркетинг и менеджмент»



Серия вебинаров
для участников
фармацевтического
рынка

№8

РАБОТА С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ



Фельдман Павел Львович



MCE Management Centre Europe®



Фармацевтический факультет, провизор

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

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



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

Руководитель отдела продаж
Bayer Consumer Health 2013-2017

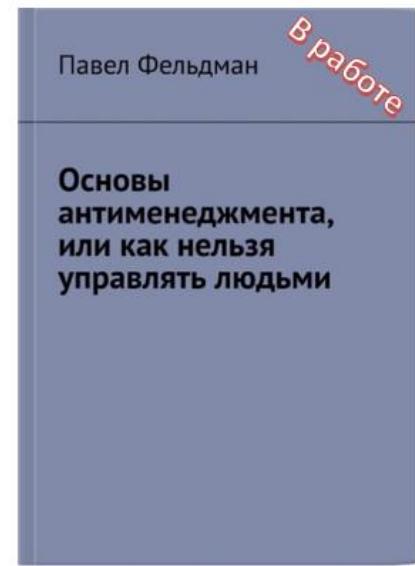
Руководитель фармацевтических программ
ИКМ НИУ ВШЭ, эксперт-преподаватель программ МВА и
профпереподготовки ИКМ НИУ ВШЭ 2017 - 2020

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

Писатель, ведущий колонки в «Фармвестнике»



Автор книг (издательство www.ridero.ru)



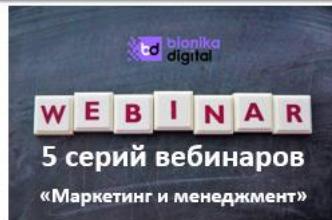
Что мною подготовлено для фармкомпаний



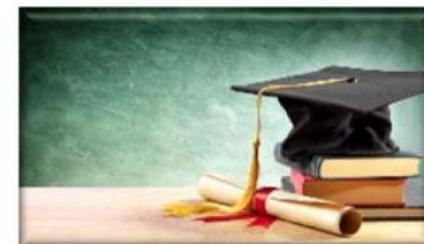
50 +
вебинаров



16 тренингов
(от 1 до 4 дней)



4 авторских
специализированных
курса для ИКМ НИУ ВШЭ



30+ дипломных работ,
выполненных в режиме
консалтинга

Курс : «Работа с ключевыми клиентами»

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 курса



Поделиться опытом

Рассказать о чём-то новом



Продемонстрировать
прикладные подходы

Дать готовые инструменты



КАК БУДЕТ ПОСТРОЕНА НАША РАБОТА



План работы на курсе



8 по 1,5-2 часа (2 раза в неделю)



ПРОСЬБА К УЧАСТНИКАМ ВЕБИНАРА



О вопросах



Не имеющие
отношения
к теме курса

Требующие
детального
ответа в ходе курса

НАЧИНАЕМ...



Кто такие КАМы? Роль КАМов в работе компаний



Работа и функции



Основные задачи

Компетенции КАМа



Ключевые (Базовые)

8 компетенций

Гибкость

Видит достоинства в работе других людей, открыт для новых методов. Меняет стратегию, если предыдущая оказалась неудачной. Готов отказаться от своей позиции, если есть доказательства её незэффективности.



Лидерские (Менеджерские)

8 компетенций

Понимание бизнеса

Применяет знание бизнеса и рынка для достижения целей, имеет деловую хватку, принимает сложные решения.



Функциональные компетенции

Кто такой «ключевой клиент»? Основные признаки ключевого клиента



Обеспечивающие
основной оборот
(«кормильцы»)

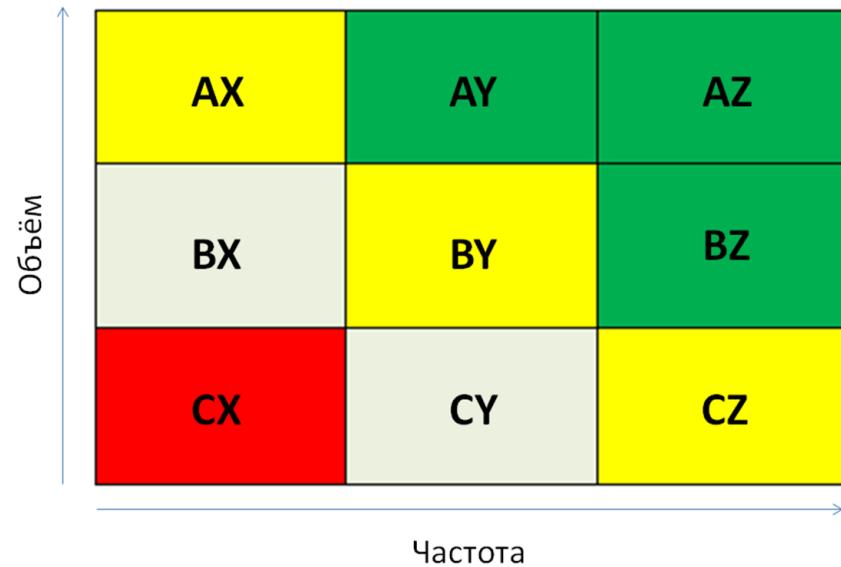
Перспективные
(ваши новые или
«кормильцы» у
конкурентов)



Лидеры мнения
Клиенты с «именем»,
создающие компании
репутацию

Эксперты, влияющие на
правила и стандарты
работы рынка

Классификация ключевых клиентов



Классификация аптечных сетей как ключевых клиентов

Баллы	Общий товарооборот, рубли, млрд	Товарооборот компании, рубли, млрд	Разница доли компании в АС и средней доли на рынке
1	3-6	до 0,1	от 0 и ниже
2	7-10	0,15-0,25	0,1-0,2
3	11-14	0,26-0,36	0,3-0,4
4	15-18	0,37-0,47	0,5-0,6
5	19-22	0,48-0,58	0,7-0,8
6	23-25	0,59-0,69	0,9-1,0
7	26-29	0,70-0,80	1,1-1,2
8	30-33	0,81-0,91	1,3-1,4
9	34-37	0,92-1,02	1,5-1,6
10	38-41	1,03-1,13	1,7-1,8
11	42-45	1,14-1,24	1,9-2,0
12	46-49	1,25-1,35	2,1-2,2
13	50-53	1,36-1,46	2,3-2,4
14	54-60	1,47-1,57	2,5-2,6
15	61 и выше	1,58 и выше	2,7 и выше

Итого баллов: 5 10 15
30

Баллы	Репутация	Платёжная дисциплина	Прозрачность работы сети	Качество предоставляемых отчётов	Наличие контракта с опциями				MRE (число баллов умножается на 3)
					Маркетинг	План оборота	Маркетинг и план оборота	Эксклюзив УСТМ	
0									> 1
1									0,9-0,7
2									0,6-0,5
3									0,4-0,3
5									0,2 и <

Итого баллов: 5 3 2 1 0 0 5 5 3
24



Переговоры как основной инструмент взаимодействия с ключевыми клиентами

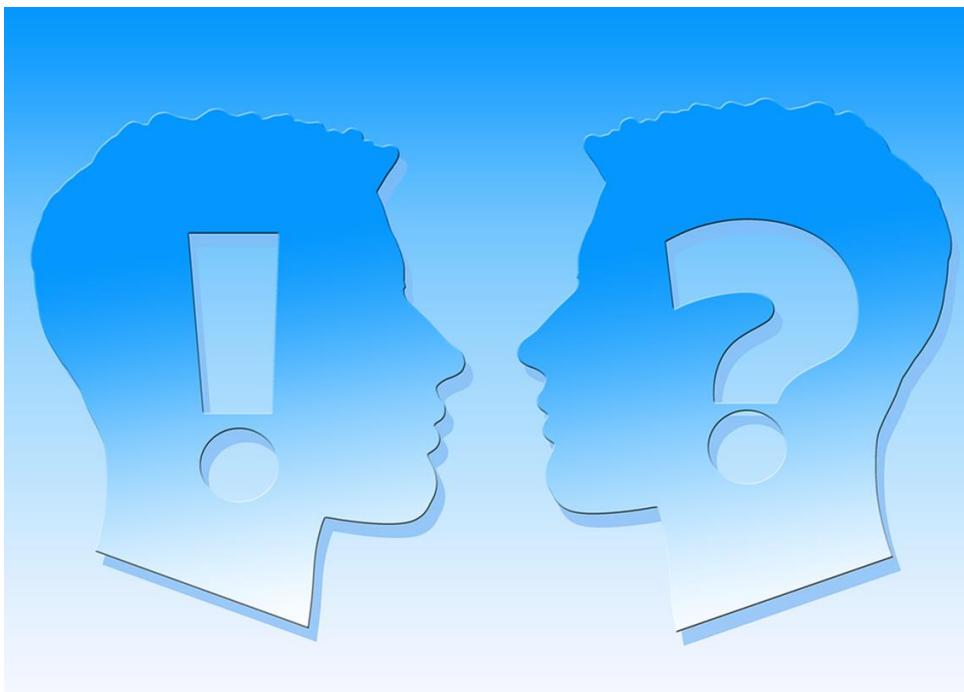


Философия
переговоров



Этапы
переговоров

Подготовка к переговорам. Постановка цели переговоров



Технология SMARTER как уникальный инструмент определения целей и задач переговоров

S	Specific	Конкретная	Каких результатов необходимо достичь? Какие параметры и характеристики ожидаемых результатов?
M	Measurable	Измеримая	Каковы количественные показатели? Каковы их описания/размерность? Как мы поймём, что достигли цели?
A	Achievable	Достижимая	Какие действия надо предпринять? Каковы приоритеты, последовательность действий? Какие ресурсы и усилия нам понадобятся?
R	Relevant Realistic	Актуальная Реалистичная	Является ли цель важной для достижения общего успеха? Можно ли её достичь?
T	Time-framed	Определённая во времени	Когда, к какому моменту времени необходимо достичь цели?

E	Ecological	Экологичная	Соответствует ли наша цель другим целям? Соответствует ли наша цель нашим ценностям ?
R	Recorded	Записанная	Записана ли цель на бумаге, чтобы можно было к ней возвращаться ?

Таблица подготовки к переговорам (по Карпенгеру – Кеннеди)

	Требование, решение желаемое для нас	Последствия выработки решения	Угроза неразработки решения
Кто?	Кто готовит решения?	Кто извлечет пользу из выработки решения?	Кого затронет неприятие решения?
Когда?	К какому времени решение должно быть выработано?	Когда, если вообще будет получена польза от выработки решения?	Как быстро будут ощутимы последствия неприятия?
Что?	Какое точно решение желаемо?	Если решение выработано, какой результат ожидаем? За какую цену?	Если решения не принять: - кто рискует? - какая потенциальная выгода?
Почему?	Что делает его правильным, хорошим и законным решением?	Кто заботится о честности и законности последствий?	Что делает эти последствия честными и законными?

Выявление лиц, принимающих решение (ЛПР)



ЛПР



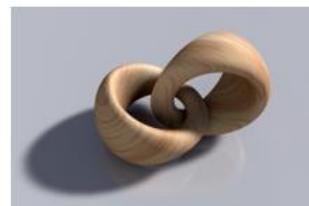
ЛВПР



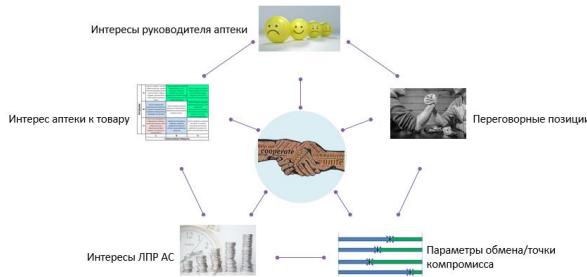
ГЛВПР



Шкала отношений с контрагентами



«Краеугольные камни» переговоров на розничном фармрынке



ПРОДАЖИ	A	Группа товаров с низкой прибыльностью, однако обеспечивающая приток клиентов и объем продаж. Должен быть небольшой страховой запас	Группа товаров, которая обеспечивает поток клиентов. Прибыль невысокая, однако уровень их наличия всегда должен быть высокий и контролируемый	Группа товаров, которая обеспечивает основной доход. Товары должны быть постоянны, без дефектуры		
	B	Группа товаров без существенной прибыли и с низкой популярностью. Требуется периодически проверять их наличие	Группа товаров средней важности. Периодически требуется контролировать уровень запаса.	Группа товаров, дающая существенный доход, но с невысокой популярностью. Уровень доступности должен быть высоким, не стоит допускать дефектуры		
C	Группа непопулярных и недоходных товаров. Лучше доставлять такой товар под заказ. Возможно вообще вывести эту группу из ассортимента	Группа непопулярных товаров с средним уровнем дохода для аптеки. Лучше работать под заказ	Группа товаров с хорошим доходом, но низкой популярностью. Лучше работать под заказ или иметь минимальный запас	ПРИНОСИМАЯ ПРИБЫЛЬ		
				A	B	C



Пожелание аптеки	Пожелание компании	Как на это реагирует аптека	Как на это реагирует компания
Постоянное наличие товара у дистрибутора	😊	😊	😊
Создание спроса на товар среди населения	😊	😊	😊
Создание потока рецептов на Rx препарат	😊	😊	😊
Помощь в реализации загруженного товара	😊	😊	😊
Снижение цены на продукт	😊	😊	😊
Введение продукта в ассортиментную матрицу	😊	😊	😊
Постоянное наличие товара, нужного компании	😊	😊	😊
Наличие неснимаемого запаса товара компании	😊	😊	😊
Усилия по продаже товара	😊	😊	😊
Создание или поддержание трафика покупателей	😊	😊	😊
Ознакомление фармацевтов с продуктом	😊	😊	😊
Проведение образовательных ФК	😊	😊	😊
Проведение конкурсов с фармацевтами	😊	😊	😊
Проведение конкурсов с покупателями	😊	😊	😊
Оплата первоочередного предложения	😊	😊	😊
Оплата места на полке или мерчандайзинга	😊	😊	😊
Рекламные материалы для покупателя	😊	😊	😊
Проведение корректных замен препаратов по МНН	😊	😊	😊
Осуществление приоритетной рекомендации ОТС	😊	😊	😊
Размещение рекламы в торговом зале	😊	😊	😊

Что должен включать в себя идеальный маркетинговый договор с АС

- Выполнение плана продаж
- Рост продаж по сравнению с предыдущим периодом
- Введение новых позиций в ассортимент
- Эффективный мерчандайзинг
- Обеспечение неснижаемого запаса товара
- Разрешение на посещение аптек медицинским представителем
- Разрешение на работу с провизорами и проведение фармацевтического кружка
- Предоставление ежемесячной отчётности
- Участие в сезонных акциях по стимулированию продаж
- Проведение совместных трейд-маркетинговых активностей
- Разрешение на использование POSm в торговом зале
- Эксклюзивности или диэкслюзивность брендов в категории
- Разрешение на работу промоутеров или консультантов в торговом зале
- Фиксация наценки на бренд
- Чёткое обоснование стоимости услуг

- Контроль исполнения взятых на себя обязательств со стороны АС
- Своевременная оплата актов
- Чёткое обозначение стоимости услуг (включая штрафные санкции за нарушение выполнения договора)

Что такое «Карта ключевого клиента» для АС

Финансовое состояние	Тип АС по наценке	Наличие программы cash-back	Возможность предоставления отчётов
Доля в стране и на территориях	Формат торговых точек	Наличие дисконтной программы	Качество отчётности
Количество торговых точек	Состоит ли АС в ассоциации	Взаимодействие с фармкомпаниями	Участие в «переливах» и «перетеканиях»
Перспектива развития торговых точек	Лица, принимающие решение (ЛПР и ЛВПР)	Взаимодействие с вашими конкурентами	Наличие отдела обучения персонала
География торговых точек	Источник получения товара	Наличие интернет-доставки	Медийное продвижение сети
Наличие склада	Интерес к Вашему товару	Наличие СТМ	Наличие «инсайдеров»
Принципы работы склада	Отношения с администрацией территорий	С кем работают по уСТМ	Репутация сети, наличие КСО

Карта ключевого клиента для ЛПУ



Определение переговорных позиций сторон



«Декартов квадрат» как инструмент оценки необходимости отстаивания позиции

ПОЛУЧУ

**Что я получу,
если приму
данное
решение?**

Что произойдёт, если я
приму это решение?

**Что я получу,
если не приму
данное
решение?**

Что произойдёт, если я не
приму это решение?

**Что я потеряю,
если приму
данное
решение?**

Чего не произойдёт, если я
приму это решение?

**Что я потеряю,
если не приму
данное
решение?**

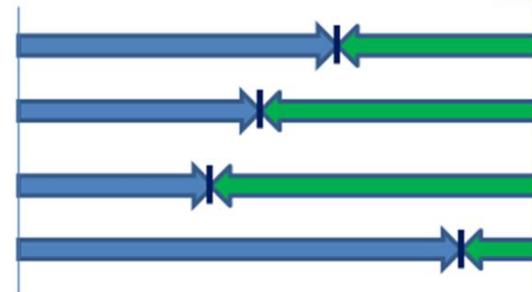
Чего не произойдёт, если я не
приму это решение?

ПОТЕРЯЮ

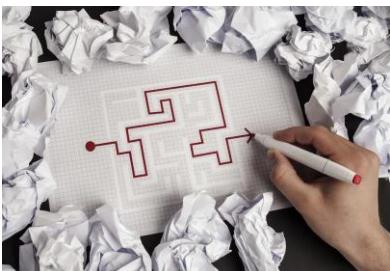
Параметры обмена и точки компромисса



Параметры обмена



Работа с возражениями. Цикл работы с возражениями



Технологии аргументации

СИЛЬНЫЕ

СЛАБЫЕ

СИЛЬНЫЕ

СЛАБЫЕ

СЛАБЫЕ

СИЛЬНЫЕ

СЛАБЫЕ

СИЛЬНЫЕ

СЛАБЫЕ



YES



Основные стратегии ведения переговоров (матрица Юри-Фишера)



Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход (с учетом интересов сторон)
1	2	3
Участники - друзья Цель - слушание	Участники - противники Цель - победа	Участники вместе решают проблему Цель – разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений	Отделять людей от проблемы
Придерживать мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблем	Придерживаться жёсткого курса в отношениях с людьми и при решении проблем	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жёсткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжить переговоры независимо от степени доверия
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Раскрывать свои «карты»	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения подспудной линии
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения	Требовать дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Искать единственный вариант: тот, на который они пойдут	Искать единственный вариант, тот, который нужен вам	Разрабатывать многоплановые варианты выбора: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критерий
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

Манипуляции: мотивы, типы манипуляций



Ультиматум

Сравнение с
конкурентом

Какие
гарантии? Ведь
ЭТО МЫ И ВЫ...

Уступки в
мелочах

Разве у Вас нет
полномочий ?

Что тянуть.
Принимаем
решение



Нужно решение
директора

Собственник -
зверь

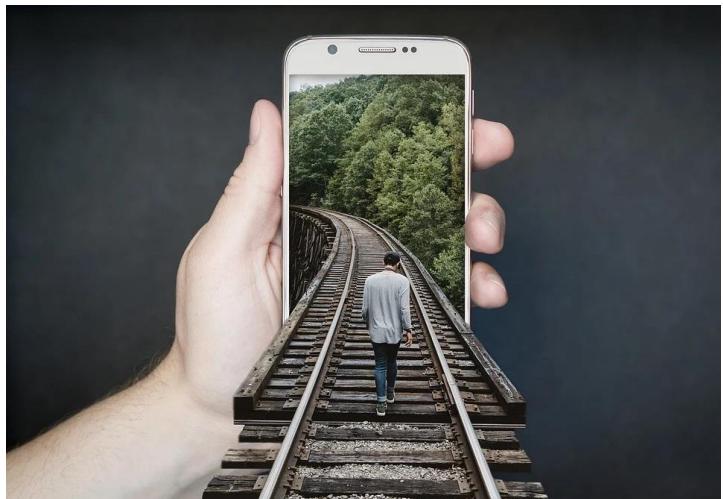
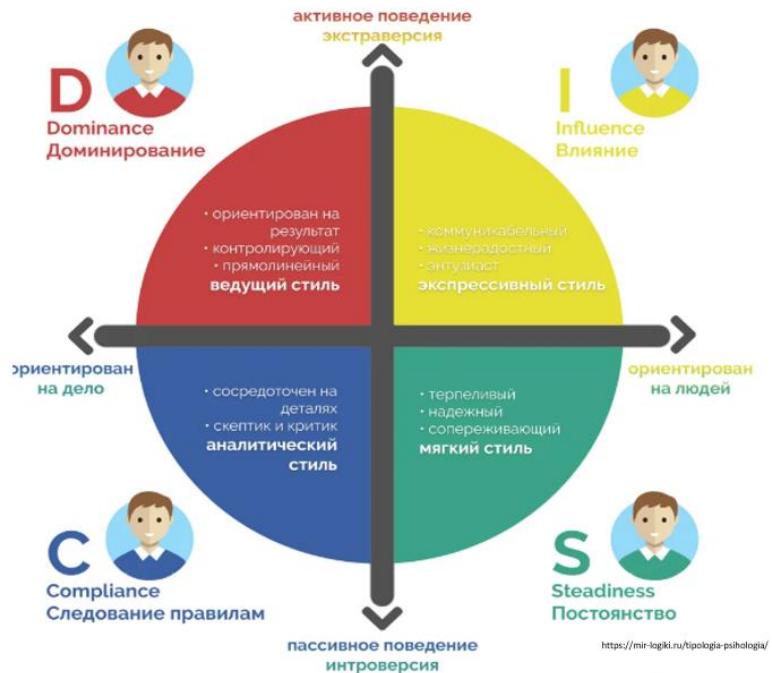
Альтернатива
без альтернатив

Перенос
акцента на
мелочи

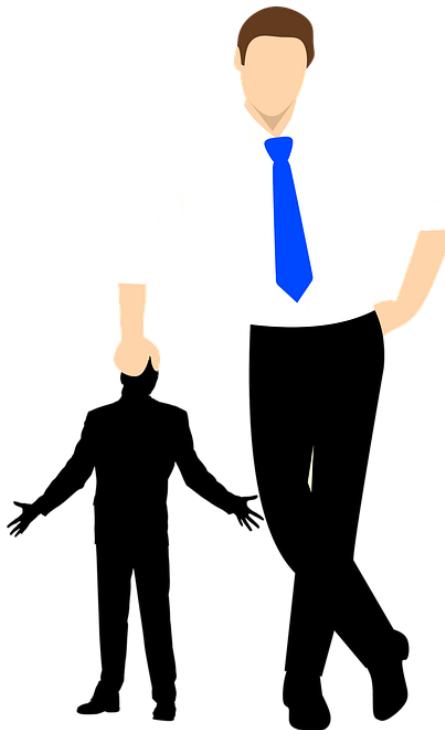
Deadline

Требования в
последний
момент

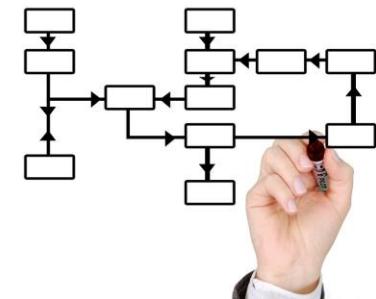
Психотипы по Марстону и манипуляции, применяемые разными психотипами



Тактики сторон, применяемые в переговорном процессе



Основные ошибки, совершаемые КАМом на разных стадиях переговорного процесса



Когнитивные искажения, встречающиеся у обеих сторон



Измерение финансового результата переговорного процесса



Анкеты самоанализа переговоров



KPIs переговоров и KPIs работы с ключевым клиентом

Ключевые показатели, KPIs	Веса показателей	Базовый уровень	Нормативный уровень	Целевой уровень +25%	Фактический уровень	Индекс KPI (%) (факт от нормы)	По показателю (индекс*вес)

Координатор проекта



ЮЛИЯ ГУСАМОВА

Y.GUSANOVA@BIONIKA-DIGITAL.RU



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

ВОПРОСЫ?