



Павел Фельдман

**Переговоры
на розничном
фармацевтическом
рынке**

Павел Фельдман

Переговоры на розничном фармацевтическом рынке

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57394231
ISBN 9785005132697*

Аннотация

Переговорный процесс – это не только встреча за столом с вашими партнёрами, в ходе которой будут решаться какие-то вопросы. Это – подготовка, включающая в себя и понимание предмета переговоров, и анализ результатов предыдущих встреч, и скрупулёзное изучение визави с учётом сильных и слабых сторон, и овладение тактиками переговоров, приёмами работы с возражениями, идентификация манипуляций и много чего ещё.

Содержание

Предисловие	5
Переговоры	10
Построение переговорного процесса	15
Кто участвует в переговорах со стороны компании?	16
С кем ведутся переговоры? Понятие «ключевой клиент»	33
Подготовка к переговорам	54
С чего нужно начать подготовку к переговорам?	56
Что ещё необходимо учесть	76
«Краеугольные камни» переговоров на розничном фармрынке	83
Конец ознакомительного фрагмента.	87

Переговоры на розничном фармацевтическом рынке

Павел Фельдман

© Павел Фельдман, 2020

ISBN 978-5-0051-3269-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Я начинал писать эту книгу в январе 2020 года, в новогодние каникулы, когда ситуация в мире была совсем другой. Каникулы – время спокойное, можно было неспешно заглянуть в перспективы 2020 года, понимая, как закончился 2019. Подумать и попрогнозировать. Как оказалось – помечтать!

Тогда виделось, что всё будет развиваться в рамках некой предсказуемости, и я даже попытался выделить основные тренды этого развития. Их было пять.

Первый тренд: ожидать значимого роста розничного рынка не стоит. В таких условиях обязательно обострится конкуренция среди производителей. Неизбежна серьёзная борьба за покупателя, чья роль в выборе бренда существенно возросла за последние годы.

Второй тренд: законодательные инициативы, лихорадившие фармрынок в прошлом году, начнут постепенно реализовываться.

Третий тренд: появится маркировка товара, пусть и не с первых дней. Механизмы «перетеканий и переливов» перестанут вводить в заблуждение производителей относи-

тельно «магических» способностей ряда участников рынка «переваривать» за деньги объёмы товара, превосходящие реальные потребности.

Четвёртый тренд: легитимизация онлайн-продаж.

Пятый тренд: изучение тех прошлогодних результатов участников рынка, с которыми они входят в 2020. Результаты, не обрадовавшие многих по разным причинам.

И вот тут случилась пандемия.

Часть из того, что я пытался выделить как тренды, несмотря на ситуацию с COVID-19 и вызванным им «идеальным штормом», для фармрынка всё же сохранилась. Скорее всего, можно предположить, что фарма находится в списке наименее пострадавших индустрий, хотя в такой ситуации не пострадавших нет.

В ситуации той неопределённости, с которой столкнулись все участники рынка, возникло ощущение, что сейчас шансы остаться и удержать бизнес на плаву есть только у тех производителей и представителей ритейла, кто сможет наладить конструктивное взаимодействие между собой.

Кризис уравнил всех и посадил в «одну лодку».

Изредка ещё можно было найти на рынке тех, кто «доко-видными» методами пытался получить побольше инвестиций на маркетинг или деньги просто за то, что товар будет

представлен в аптеке.

У остальных же участников появилась задача минимизации рисков и финансовых потерь, задача сохранения обученного и лояльного персонала, и, что важно, выстраивания настоящих партнёрских отношений – со своими индивидуальными выгодами, но совместной ответственностью за риски каждого.

Настало время сделать шаги навстречу друг другу в то время, когда разрушились все предварительные договорённости, маркетинговые планы, и сильно изменился покупатель.

Возникла необходимость разработать совместную стратегию спасения самих себя – без товара рознице не выжить, также как и производителю не выжить без точек реализации товара. Для этого стало обязательным садиться за стол переговоров и начинать договариваться в других условиях и на других условиях.

Для того чтобы стороны смогли договориться между собой, каждая из них должна понимать то, как устроен переговорный процесс, какие правила в нём существуют; понимать, что переговоры – это целая система со своими правилами и законами.

Помню, как в 1996 году мне попала на глаза первая переводная брошюра по переговорам, из которой я сделал прикладное пособие для своих медицинских представителей, работавших тогда на всех направлениях фармы – и с дистри-

бьюторами, и с ЛПУ, и с аптеками, и с врачами, и с госзакупками. Как я теперь понимаю, получилось довольно неплохое по тем временам пособие: один из моих сотрудников освоил всё то, что там было написано, и это так его увлекло, что он, подучившись, стал в дальнейшем профессиональным переговорщиком.

Естественно, жизнь не стоит на месте, поэтому ориентироваться на «классику» 90-х годов я бы не рискнул. Большой вклад в моё нынешнее понимание переговорного процесса, кроме более чем 20-летнего опыта работы на рынке, внёс консалтинг, который стал моей профессией с 2017 года.

За эти годы мне удалось не просто поработать с компаниями и преподавать на разных программах профпереподготовки и МВА, в том числе и в ВШЭ, но и заниматься индивидуальным консультированием менеджеров по работе с ключевыми клиентами.

Я работал с разными компаниями, очень разными клиентами, изменяющимися задачами; организациями, имеющими различные коммерческие политики и продукты. Кроме того, я работал с разными по уровню подготовки КАМами. Мы вместе готовились к их каждым переговорам, так как взаимодействие подразумевало индивидуальные консультации.

В этой книге я постарался обобщить весь свой опыт и изложить его в простой и доступной форме.

Если кому-то из читателей покажется, что какие-то мо-

менты «разжёваны» слишком детально, не обессудьте – я рассчитываю как на опытных КАМов и представителей, так и на тех, кто только начинает свой путь на увлекательном фармацевтическом рынке, который, как мне верится, обязательно переживёт трудные времена.

Переговоры

К сожалению, искусству ведения переговоров на профессиональном уровне на фармрынке учат мало. Это касается как медицинских представителей, так и КАМов, работающих с аптечными сетями и дистрибьюторами. В некоторых компаниях на волне концентрации бизнеса в руках аптечных сетей сократили представителей, которые работали с аптеками, и часть из них перевели в КАМы. С трудом представляю себе уровень подготовки этих людей к профессиональному проведению переговоров.

Основные недоразумения, периодически возникающие между производителями и розницей, связаны, на мой взгляд, со следующими вещами:

1. Отсутствием знаний каждой стороной «внутренней кухни» визави.
2. Непониманием сторонами философии и менеджмента переговоров.
3. Плохой подготовкой обеих сторон к переговорам.
4. Отсутствием у представителей сторон достаточных переговорных навыков.
5. Разного рода персональными ошибками переговорщиков.

По первому пункту даже и сказать нечего: производители не удосуживаются поинтересоваться экономикой аптечного

учреждения, а аптеки или сети считают, что производители «рисуют деньги». Об этом нежелании понимать, кто чем живёт и кто как думает, надо писать отдельную книгу, поэтому останавливаться не буду.

Начнём с философии переговоров. Существуют два подхода к переговорному процессу: направленный на **конкуренцию** и направленный на **сотрудничество**. Из названия становится понятно, что в одном случае стороны собираются выяснять, кто из них круче и кто должен обязательно выиграть любой ценой, во втором – как сделать так, чтобы обе стороны начали между собой сотрудничать. Выглядит это примерно так, как на рисунке:



Если стороны настроены на **конкуренцию** в переговорном процессе, то переговоры для них выглядят как игра, в которой достижение решения проблемы возможно только за счет другой стороны (выиграть/проиграть), то есть нужна полная победа.

Переговоры в таком случае вполне можно сравнить с ведением войны; результатом такого подхода становятся, как правило, кратковременные отношения. Можно один раз выиграть, но во второй раз к вам просто не придут. Или придут, но предварительно основательно вооружившись.

Если же стороны настроены на **сотрудничество** в переговорном процессе, то переговоры для них выглядят иначе. Тогда это – «совместное предприятие», в котором допускается существование мнения обеих сторон; никто не пытается диктовать свою позицию; обе стороны вырабатывают решения, при котором довольными окажутся все участники.

Цель таких переговоров – достичь соглашения, а не победы, поэтому происходит поиск общего уровня интересов и обмен уступками: «не только брать, но и давать».

Результатом такого подхода является долговременный успех, а установленные отношения переходят в долгосрочный формат. И что очень важно: результаты могут стать даже больше прогнозируемых.

Кроме того, преимущество такого подхода состоит в том, что все достигнутые соглашения имеют более устойчивый характер.

Любые переговоры начинаются при возникновении определённых условий. Таких условий три:

- стороны признают наличие проблемы (того вопроса или перечня вопросов, которые необходимо решить в ходе переговоров). Если одна из сторон не признаёт проблему, то переговоры просто не состоятся;
- обе стороны демонстрируют готовность добровольно решать проблему, соблюдая при этом определенный порядок действий и правила игры;
- стороны, участвующие в переговорах, выделяют переговорщиков – людей, которые представляют интересы своих сторон.

Без понимания того, кто участвует в переговорах и какие у них интересы, процесс сотрудничества нереален. Взаимное доверие и правдоподобность излагаемой сторонами информации являются решающими предпосылками того, будет ли принята ваша позиция. Поэтому, прежде чем начать переговоры, каждый из нас должен ответить себе на следующие вопросы:

- можем ли мы доверять партнёру?
- насколько партнёр открыт по отношению к нам?
- насколько можно на него положиться?
- какие намерения он имеет?
- каков его профессиональный уровень?

Как часто мы это делаем? По моему опыту, не очень часто.

В условиях того, какие сложились за годы работы правила взаимодействия производителей и ритейла, более-менее точно можно ответить только на последний вопрос. Доверие, открытость, возможность положиться на партнёра, имеющего искренние намерения построить партнёрские отношения – это, зачастую, мечта. Поэтому очень важно, кто представляет производителя на переговорах, как этот человек подготовлен и насколько компетентен.

Построение переговорного процесса

Перейдём к организационному и коммуникационному построению самого переговорного процесса. Весь переговорный процесс можно условно разделить на восемь этапов.

Эти этапы выглядят следующим образом:

- Подготовка к переговорам
- Начало переговоров: вводные заявления сторон
- Развитие и процесс ведения переговоров
- Закрытие и согласование результатов переговоров
- Общий текст заявления по итогам переговоров
- Сообщения результатов заинтересованным сторонам
- Выполнение договора
- Поддержание договора.

Далее в книге мы подробно остановимся на каждом из вышеназванных этапов.

Кто участвует в переговорах со стороны компании?

С разными представителями аптечной розницы переговоры ведут не менее разные сотрудники компаний-производителей. Чаще всего медицинским представителям достаются переговорные процессы с заведующими аптеками, а вот переговоры с управленцами различных уровней в аптечных сетях поручают так называемым «менеджерам по работе с ключевыми клиентами» или КАМам.

Останавливаться на работе медицинских представителей в аптеке не буду – об этом написаны 2 мои книги: *«Как создать стратегию работы с аптекой. Практические советы»* и *«Визит к заведующей аптекой. Практические советы»*, вышедшие в издательстве Ridero и доступные на сайте www.ridero.ru.

Поэтому остановлюсь подробнее о работе КАМов, так как масштабы самих переговорных процессов и частота наступления таких событий у них значительно выше.

Так кто же такие «менеджеры по работе с ключевыми клиентами»?

КАМ (Key Account Manager) – менеджер, работа которого заключается в налаживании контактов с главными (ключевыми) клиентами организации. Основное отличие КАМов от менеджеров по продажам (в неаптечном ритейле) или

представителей состоит в том, что КАМы больше работают не «ногами», а «головой»; из-за этого тот функционал, который на них возлагается, выглядит следующим образом:

- исследование рынков, интересующих организацию, которую он представляет;
- ведение переговоров с потенциальными клиентами;
- расширение каналов реализации;
- ведение ключевых клиентов;
- статистическая обработка информации при составлении плана реализации товара;
- обработка заказов ключевых клиентов;
- информационная поддержка вышеназванных клиентов;
- решение конфликтных ситуаций и претензий от заказчиков.

При ближайшем рассмотрении того, чем занимаются КАМы, Дмитрий Леонов (консультант и бизнес-тренер, заместитель Председателя правления Русспродсоюза) и Дмитрий Кузнецов (консультант и тренер по развитию и управлению продажам) в своей прошлогодней статье «Эффективный отдел продаж: КАМы, их функционал и компетенции», опубликованной на сайте New Retail, указали одну особенность. Исходя из их опыта, в 80% случаев КАМы выполняют дополнительный, не свойственный им функционал, снижая эффективность своей работы; в то же время, в 80% случаев КАМы не выполняют тот определенный функционал, кото-

рый должны были бы делать, снижая при этом качество собственной работы.

Мой опыт работы с «полевыми силами» подтверждает сказанное выше; разница будет только в процентном соотношении «делают – не делают» – на фарме с её пестротой определения функциональных обязанностей для одних и тех же должностей в разных компаниях необходимо в каждом отдельном случае проводить свои измерения!

При этом для выполнения своего функционала каждый КАМ должен обладать определёнными **компетенциями**.

Если условно разделить компетенции КАМа на 3 группы: базовые, лидерские и функциональные, то, используя популярную систему компетенций Lominger, можно «нарисовать» некий идеальный портрет КАМа, к которому стоит стремиться.

В 3-х таблицах перечислены и описаны по 8 наиболее характерных компетенций, без которых ну никак не обойтись в повседневной работе КАМа.

Итак, начнём с *базовых компетенций*. Без их наличия у соискателя не стоит ему доверять такой важный раздел работы, как работа с ключевыми клиентами компании. Такой сотрудник может быть прекрасным исполнителем в чём-то ином, но работать с важнейшими клиентами у него не получится.



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 неэффективности.
Нацеленность на результат	Гарантирует выполнение своих обязательств и последовательное достижение результатов даже в трудных условиях.
Сотрудничество	Выстраивает партнерские отношения и сотрудничает с другими сотрудниками компании для достижения общих целей.
Навыки построения межличностных отношений	Вызывает доверие со стороны окружающих благодаря своей честности, порядочности и искренности.
Смелость	Готов принимать решения в сложных или неясных ситуациях, когда время ограничено. Берёт на себя руководство группой для преодоления тупиковой ситуации. Принимает трудные решения. Не боится ответственности за принятое решение.
Управление в комплексной среде	Извлекает из больших объемов сложной и противоречивой информации ценные сведения, способствующие эффективному решению задач.
Определение приоритетов	Планирует работу и расставляет приоритеты, чтобы выполнить свои обязательства, согласованные с целями организации.
Саморазвитие и самоанализ	Использует обратную связь от коллег и самоанализ для глубокого понимания своих сильных сторон и потребностей в развитии. Активно ищет разные пути для дальнейшего саморазвития.

Постараюсь эти компетенции описать подробнее.

Гибкость. Без наличия такой базовой компетенции невозможно вести переговоры с клиентами. Отсутствие этой компетенции является абсолютным противопоказанием для занятия должности менеджера по работе с ключевыми клиентами. Не стоит путать «настойчивость» с «негибкостью», это – две большие разницы.

Нацеленность на результат. Любые переговоры долж-

ны заканчиваться результатом. Не факт, что на 100% положительным. Об этом поговорим позднее.

Сотрудничество. Огромную проблему другим сотрудникам компании доставляют те менеджеры по работе с ключевыми клиентами, которые позиционируют себя как Солнце, вокруг которого вращается весь набор планет, или как некое автономное элитное подразделение, которому глубоко всё равно, чем занимаются остальные сотрудники компании. Главное – выполнить свой план по загрузке (!) аптечной сети, а там – «хоть трава не расти». Будет ли этот товар лежать; лежать не там, где нужно; не будет продаваться – всё равно. И всё это – без тени смущения и сомнения в том, что склады аптечных сетей вовсе не резиновые. Ведь главное – выполнить свой план и свой отдельно взятый KPI, строящийся исключительно на параметре «загрузка». К сожалению, на фарме описанная экзотика – не редкость. Ещё более запущенной ситуация выглядит тогда, когда подразделение КАМов начинает демонстрировать свою «элитарность» все остальным сотрудникам компании, что заканчивается склоками, сварами и нежеланием сотрудничать.

Навыки построения межличностных отношений. КАМ должен вызывать у окружающих положительные эмоции и располагать к себе. Так как на рынке ценится пунктуальность и обязательность, они тоже должны стать «визит-

ной карточкой» КАМа.

Смелость. Именно смелость, а не авантюризм и безбашенность при принятии сложных решений и взятии ответственности на себя. Речь идёт вовсе не об экспромтах непосредственно за столом переговоров. «Самый лучший экспромт – хорошо подготовленный экспромт». К компетенции «смелость» относится возможность сказать «нет», а иногда красиво и деликатно прервать (при необходимости) переговоры, зашедшие в абсолютный тупик. Смелость хорошо поддерживается отличной подготовкой к переговорам, проработкой нескольких сценариев и изучением партнёров, их привычек, желаний и позиций.

Управление в комплексной среде. Это – умение извлечь из большого числа довольно противоречивой и неполной информации те сведения, которые дадут возможность тщательно готовиться к переговорам даже с самыми сложными клиентами.

Определение приоритетов. Сначала – ключевые/важные и сложные клиенты, потом – все остальные.

Саморазвитие и самоанализ. К сожалению, в оценку результатов работы КАМов большинства компаний фармацевтического рынка не входит самоанализ проведённых переговоров и действий с целью изучения и оценки собственных ошибок и ошибок клиентов.

Без этого можно довольно скоро превратиться в человека, который не только постоянно наступает на одни и те же грабли, но и носит их с собой, чтобы наступать было удобнее.

Кроме того, КАМ не должен «забронзоветь» от пары-тройки успешных переговоров, он должен постоянно совершенствовать свои умения и навыки, а в этом ему должна помогать компания.

Неоднократно слышал от некоторых руководителей хвалебные оды в адрес якобы «сильных переговорщиков», которые пачками корпоративных денег ловко «мостили дороги», делая товар компании «платиновым».

На деле эти «блестящие переговорщики» ничего, кроме удовлетворения самых экзотических требований противоположной стороны делать не умели, часто работая по принципу: «Деньги владельца всегда „бесценны“ для сотрудников компании». Эти же люди придерживались концепции создания из складов аптек «самых дорогих камер хранения», несмотря на то, что через какое-то время сети просили увеличить дотацию за складирование в виде скидок и дополнительных акций, чтобы как-то освободить забитые полки от избыточного товара.

Так как в названии должности КАМа есть слово «менеджер», у такого сотрудника должны быть и *лидерские (менеджерские) компетенции*. Они – в таблице ниже по тексту.



Лидерские (Менеджерские)

8 компетенций

Понимание бизнеса

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

Стратегическое мышление

Распознает будущие возможности и трансформирует их в высокоэффективные стратегии.

Деловая хватка

Принимает решения на основе их прибыльности. Демонстрирует значимые результаты, в т.ч. и с финансовой точки зрения. Выбирает цели и задачи в рамках интересов компании. Знает слабости конкурентов. При принятии решения оценивает прибыль и убытки.

Управление конфликтными ситуациями

Управляет конфликтами в коллективе, инициирует открытое обсуждение сложных ситуаций и их решение.

Управление инновациями

Разрабатывает новые, более эффективные пути достижения успеха для организации. Внедряет разработанное.

Управление в условиях неопределенности

Эффективно действует в условиях нестабильности и неопределенности.

Умение разбираться в людях

Отличный психолог, разбирается в людях. Дает верные объективные оценки.

Ориентация на клиента (внутр./внешнего)

Быстро и эффективно решает проблемы клиентов (внутр / внешне). Демонстрирует клиентам готовность сотрудничать с ними. Находит способы определения удовлетворенности клиента. Позитивен и доброжелателен. Несёт ответственность за качество взаимодействия с внутренними клиентами.

Понимание бизнеса. Важнейшая компетенция для тех, кто занимается взаимодействием с другими участниками рынка, особенно такими, как аптеки и аптечные сети.

КАМу необходимо знать основные принципы функционирования фармацевтического рынка, постоянно следить за изменениями законодательной базы и трендов рынка, разбираться в том, каким образом его визави строит свой бизнес, как зарабатывает деньги и выстраивает свои отношения с другими производителями.

Первобытное понимание бизнеса на уровне «мы им пла-

тим деньги, они нам должны» выглядит если не смешным, то наивным. Разговаривал с заведующими аптеками на тему того, какие медицинские представители и КАМы вызывают наибольшее неприятие. Почти во всех случаях опрашиваемые отмечали, что речь идёт о тех, кто с порога начинал «качать права» и «ставить ультиматумы». Причём такое же «зеркальное» поведение со стороны аптек и аптечных сетей производителям тоже не нравилось, однако не служило сигналом к тому, что самим пора бы прекратить общение в таком стиле.

Стратегическое мышление. Речь идёт хорошо знающей своей клиентской базой, перспективной оценке возможностей каждого отдельного клиента. Причём, желательно, не по всему портфелю, а по отдельным брендам и их SKU, и географии продаж.

В задачи КАМа входит разработка стратегии взаимодействия с каждым своим клиентом (естественно, в рамках общей стратегии компании). Если бы работа КАМа заключалась только в исполнении валового оборота по всему портфелю по своей определённой территории, должность бы называлась как-то иначе, но в любом случае, слово «менеджер» в названии бы отсутствовало.

Деловая хватка. Очень часто в голове при словосочетании «деловая хватка» всплывает некий образ крепкого кула-

ка времён 20-х годов прошлого столетия, оборотистого торговца того же времени или современного владельца продуктовой сети, который со своими поставщиками разговаривает исключительно понятиями «Не нравятся мои условия – идите лесом».

На самом же деле, понятие «деловая хватка» включает в себя множество положительных характеристик: оценка действия с точки зрения прибыльности для компании, достижение результатов с оценкой баланса между расходами и доходами, принятие решений в рамках интересов и правил организации, знание тех слабых сторон конкурентов, которые можно использовать. Так что характеристика – «обладает деловой хваткой», описывает не «акулы замашки», а разумное поведение при принятии решения в условиях постоянной оценки затрат и доходов.

Управление конфликтными ситуациями. КАМ, как любой другой менеджер, должен иметь хотя бы базовые знания в области конфликтологии. Находясь в такой системе бизнеса, где, с одной стороны находятся непростые клиенты в виде владельцев и руководителей аптечных сетей со своими интересами и «хотелками», а с другой – коллеги и сотрудники других отделов, которым тоже что-то постоянно нужно от КАМа, трудно избегать конфликтов.

Почему-то на современной фарме часто слово «конфликт» носит крайне отрицательный характер и визуально

представляется как некий скандал с воплями и взаимными упрёками. На деле, конфликт – это ситуация, в которой каждая из сторон занимает позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны.

Трудно даже предположить, что во всех 100% случаев интересы производителя и аптечной сети совпадают. Думаю, что и 50% совпадений для такого взаимодействия будет многовато. Однако, возникающий конфликт обладает конструктивными функциями, если он разрешается в результате переговоров. Умение отделить эмоциональную составляющую конфликта и определиться с истинными причинами конфликта интересов позволяет более точно определить потребности визави и, соответственно, выработать определенную стратегию.

Управление инновациями. КАМ должен совместно с коллегами и сотрудниками других отделов и направлений постоянно разрабатывать новые подходы к работе с клиентами, осваивать и применять наиболее передовые методики, непрерывно мониторировать рынок в поиске интересных методов работы конкурентов.

Управление в условиях неопределённости. Одна из основных компетенций любого менеджера. В последние годы назвать фармацевтический рынок «стабильным» язык не поворачивается – количество проектов, изменений,

законодательных актов только увеличивается. Естественно, до внедрения всего задуманного и появления устойчивости в работе новых правил рынок лихорадит, он становится нестабильным и не таким предсказуемым, как бы хотелось.

Кроме того, любой подписанный контракт между производителем и аптечной сетью – это даже не «протокол о намерениях». Многие пункты договоров выполняются отнюдь не идеально, отчётность оставляет желать лучшего, дисциплина выполнения договорённостей остаётся на стабильно среднем уровне. При этом штрафные санкции, прописанные в договорах, производителями используются крайне слабо – «мы можем испортить отношение с сетью», да и аптечные сети прекрасно понимают, что реально на бумаге всё выглядит куда более грозно, чем на практике. К сожалению, мечта компании о том, что контракт с отдельно взятой аптечной сетью будет выполнен не только по объёму, но и по отдельным брендам (и их SKU), и с нужной географией поставок (тоже в заранее оговорённых объёмах, продуктовой линейке и сроках) до сих пор напоминает футуристические картинки из 60-х, посвящённые мобильным смартфонам.

Умение разбираться в людях. От КАМа при подготовке к переговорам требуется объективная оценка партнёров и ЛПР (лиц, принимающих решение).

Объективность оценки персон, с которыми взаимодействует КАМ – большое искусство и долголетняя практи-

ка. С учётом того, что позиции в переговорном процессе не должны переходить на личности, такое умение дорогого стоит.

Приведу историю из своей практики. Много лет назад один из исследователей фармацевтического рынка год за годом пытался продать мне свой продукт (я тогда был руководителем подразделения, которое использовало подобные продукты). И ни разу не продал. Не так давно от одного из своих клиентов, с которым мы обсуждали проекты этого исследователя (я этому клиенту как раз посоветовал обязательно купить несколько продуктов в виду полной пригодности для их бизнеса), я узнал, что исследователь как-то упоминал меня. И дал мне примерно такую характеристику: «сложный человек».

«Сложный», наверное, лучше, чем «простой», но с ним я общался все эти годы исключительно вокруг его продукта, который он пытался продать компании, где я начальствовал. «Сложным» я стал, скорее всего, потому, что задавал ему «сложные» вопросы – он продавал мне продукт, который для меня не имел никакой персонификации, для моих нужд он был не интересен без дополнительной модификации под текущие задачи. А это сделать было то ли нельзя, то ли не очень хотелось. И каждый раз получалось, что именно я ставил «крест» на сделке.

Куда проще было бы один раз хоть что-то изменить под мой запрос – пусть какую-то относительно несложную оп-

цию. А так – произошел обычный перенос моей «сложной» позиции в переговорах на мою персону.

Это то, что КАМ не должен никогда делать – позиция в переговорах и личность переговорщика ничего общего не имеют. Стоит только один раз спутать позицию и личность, и договориться не получится – ни сразу, ни в последующем.

Ориентация на клиента (внутреннего и внешнего).

Почти всё уже описал ранее, хочу только ещё раз обратить внимание на то, что любое подразделение, в котором работает КАМ, не является отдельной компанией. От работы КАМа зачастую зависят не только результаты других подразделений (например, отделов продаж), но и материальное благополучие сотрудников этих подразделений.

Если в компании примерно 70% розничного бизнеса приходится на аптечные сети, курируемые КАМами, и только 30% – на сотрудников отдела продаж, легко понять, что любая неудача КАМов отразится и на других отделах. Особенно тогда, когда в компании нет сквозного КРІ для сотрудников всех отделов, а есть диаметрально противоположные показатели эффективности, например, загрузка в аптечные сети (для КАМов) и разгрузка из этих сетей (для сотрудников отдела продаж).

Неоднократно наблюдал ненормальную картину, при которой КАМы совершали загрузку в аптечную сеть в конце последнего месяца квартала, получали за это премию, а со-

трудники отдела продаж, сидевшие с дефектурой по ряду наименований первые месяцы квартала, за считанные дни ничего сделать не успевали и не получали премию. Такую ситуацию иначе, как «игнорирование интересов внутреннего клиента», назвать нельзя. Опять, видимо, слово «менеджер» в названии должности такого КАМа – лишнее.

Осталось привести только те *функциональные компетенции*, которыми должны обладать КАМы для выполнения своих должностных обязанностей.



Функциональные компетенции

Блестящие переговорные навыки, владение переговорными техниками и умение применять их, в т.ч. в условиях стресса и давления со стороны клиента.

Компетенции в финансах и финансовой аналитике, умение проводить финансовый анализ клиентов и обращать внимание на ключевые факторы, которые могут пригодиться в продажах.

Видение «за цифрами» реальных процессов, понимание причин этих процессов, интерпретация данных в нужную для себя сторону и создание выводов, опирающихся на финансовые данные.

Базовые знания в юриспруденции, знание и умение использовать в работе отраслевые нормативные документы и законы, относящиеся к его работе.

Знание логистики и понимание всех логистических процессов как внутри своей компании, так и у его клиентов. Должен хорошо знать категорийный менеджмент и работу трейд-маркетолога.

Отличные коммуникативные навыки и навыки проведения эффективных презентаций. Развитые управленческие навыки.

Знания и понимания рынка, как со стороны компании, так и со стороны клиентов. Знание конкурентной ситуации у клиентов.

Необходимость работать и принимать определенные решения автономно, а это значит, что КАМ должен четко понимать и формулировать границы собственных полномочий при обсуждении возможных результатов будущих переговоров.

Если не повторять в подробностях то, что указано в таблице, КАМ должен быть «подкован» в:

- переговорном процессе и переговорных техниках;
- финансах и финансовой аналитике (для своей индустрии);
- юриспруденции относительно рынка, на котором он работает;
- логистике (для своей индустрии);
- умении создавать и проводить презентации;
- умении осуществлять деловую переписку.

Особняком стоит указанная в таблице последней функциональная компетенция, которую можно назвать «автономная работа».

У каждого КАМа должен быть оговорённый диапазон переговорных полномочий как общего, так и финансового характера; работать и принимать решения такой сотрудник должен самостоятельно, без попыток утрясти все мелочи со штаб-квартирой или своим непосредственным руководителем путём бесконечных телефонных переговоров и потока электронных писем.

Партнёры должны понимать, что КАМ имеет определённые полномочия и является полноценным представителем компании, а не просто неким «передаточным» звеном. В противном случае все решения партнёры предпочтут принимать с руководителями КАМа за спиной у него, что обес-

ценивает саму идею менеджмента ключевых клиентов.

С кем ведутся переговоры?

Понятие «ключевой клиент»

Зачем необходимо разобраться в данном понятии? Работать со всеми клиентами на рынке не получится – просто не хватит ни финансовых, ни временных, ни людских ресурсов. По этой причине необходимо каким-то образом сегментировать своих потенциальных партнёров так, чтобы основное внимание уделять тем из них, кто наиболее целесообразен с точки зрения ведения бизнеса.

Кто же такой «ключевой клиент»? Приведу довольно простое и понятное определение, которое опишу подробнее [1]

Это – клиент, который способен существенно повлиять на доход компании. Основные характеристики ключевого клиента выглядят примерно так:

- даёт компании ключевой оборот (30—50%);
- приносит хорошую прибыль;
- является надежным партнером;
- планирует долгосрочное сотрудничество;
- оказывает влияние на рост продаж;
- дает возможности для новых способов заработка;
- может влиять на репутацию компании.

Есть и несколько иная классификация ключевых клиентов, основанная на их влиянии на бизнес:

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

Итак, **«Кормильцы»**. Это – те, кто обеспечивает основной оборот компании или КАМа, имеющего индивидуальный план товарооборота. Относятся к «старым клиентам», с которыми съеден не один пуд соли. Предсказуемость отношений с таким клиентом может быть внезапно испорчена конкурентами, постоянно изучающими ваших «кормильцев» с целью перевести их в группу своих «перспективных», и прилагающими для этого серьёзные финансовые усилия. В чистом виде **«Кормильцев»**, работающих в категориях только с продуктами одних производителей, на ферме не доводилось видеть.

«Перспективные». Те, кто «кормит» конкурентов, а хорошо было, если бы работал с нами. Пусть для начала не по всему портфелю и не всеми инструментами, но когда-то начинать надо. Такие клиенты требуют достаточно приличных вложений и относятся к «новым клиентам» компании. Они должны появляться у каждого КАМа и у компании с завидной регулярностью, так как иногда с помощью только одних «кормильцев» по тем или иным обстоятельствам можно перестать выполнять «повышенные капиталистические обязательства».

У участников рынка должны быть ещё довольно свежи воспоминания о ситуации с сетью «A.V.E.», занимавшей долю более 30% в Москве в пору произошедших негативных событий с её задолженностью перед производителями. В той ситуации от прекращения поставок этому должнику выиграли именно те компании, у кого в запасе были «перспективные» клиенты, на плечи которых удалось частично или полностью «переложить» цифры выполнения плана товарооборота, планировавшегося с «A.V.E.». А вот те, у кого «все яйца были сложены в одну корзину», показали «изумительный» результат с невыплатой премий сотрудникам разных отделов – слишком ригидной и недалёковидной оказалась система менеджмента.

«Лидеры мнения». Это – клиенты с именем, создающие репутацию тому или иному производителю на рынке. По-

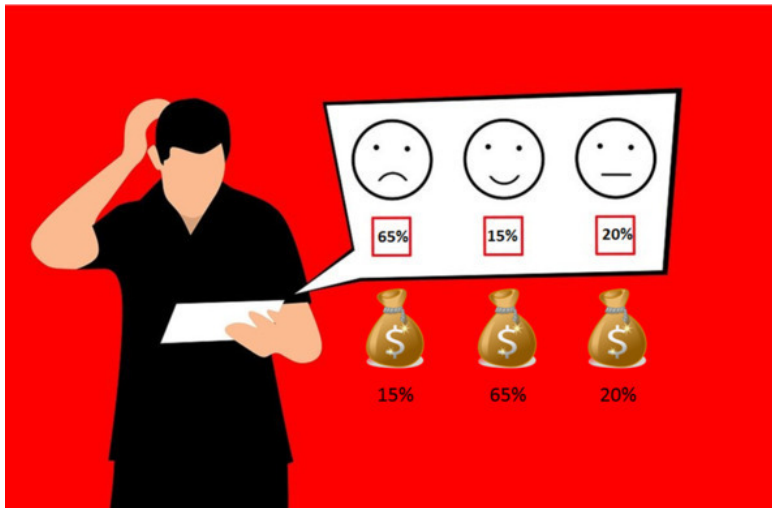
скольку рынок достаточно кулуарный, по нему с огромной скоростью перемещаются позитивные и негативные истории и рассказы. И не только об отдельных представителях компании, но и о ней самой.

Именно поэтому КАМам очень важно оценивать репутационные риски, которые могут возникнуть в результате их взаимодействия с ЛПР (лицами, принимающими решение) аптечных сетей или другими сотрудниками фармрозницы.

«Эксперты, влияющие на правила и стандарты работы рынка». В любой индустрии среди собственников и управляющих розничными продажами есть такие люди.

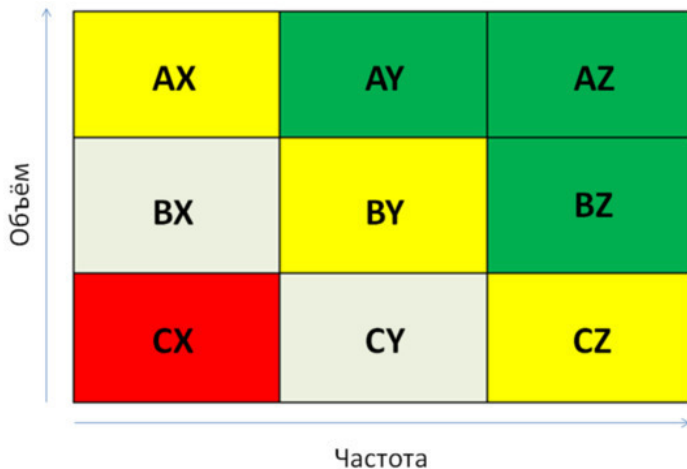
Они активно принимают участие в работе различных ассоциаций, комитетов, объединений, где отстаивают свои интересы и интересы других участников индустрии. С ними имеет смысл поддерживать доброжелательные деловые отношения.

Что нам может подсказать о классификации ключевых клиентов рынок FMCG? Распределение ключевых клиентов по их вкладу в бизнес на этом рынке выглядит примерно так:



20% клиентов приносят примерно 20% выручки, 15% – 65%, а вот огромное число оставшихся партнёров (65%) доставляют в копилку компании лишь 15% оборота. Не густо, если учесть, что без нормальной классификации КАМы тратят свои усилия и время на работу и с этими 65% партнёров.

Следовательно, чтобы более продуктивно работать с теми ключевыми клиентами, которые является действительно «ключевыми» для бизнеса, нужна определённая классификация. Один из видов классификации я привожу ниже – это так называемая классификации по объёму закупок и частоте их совершения.



Такая классификация довольно проста и понятна – в соответствии с ней наиболее привлекательными являются те клиенты, которые помногу и часто покупают. Естественно, те партнёры, которые находятся в квадратах «AY-AZ-BZ», будут наиболее важными для компании. Потом – те, кто попадает в жёлтые квадраты. А вот на тех, кто и берёт мало, и делает это редко (красный квадрат) много времени тратить жалко.

Классификация неплохая, но она не даёт понимания того, насколько каждый отдельный клиент привлекателен для компании с точки зрения доходности. Можно часто брать и помногу, требуя за это также часто и помногу вложений со стороны производителя, что делает бизнес «демонстра-

тивным», но «непривлекательным».

На фармацевтическом рынке при работе с аптеками и аптечными сетями, которые являются основными партнёрами компаний-производителей, можно использовать несколько иные классификации, например, те, которые основаны на традиционных для фармы параметрах «потенциал-лояльность». Очень важно уяснить, что будет входить в эти понятия.

Остановлюсь на примере классификации некой вымышленной аптечной сети (АС).

Допустим, что «Потенциал» АС – это общий оборот продукции / продукции компании / отдельных категорий продукции за определённый период времени.

«Лояльность» – это то, как на рынке работает аптечная сеть, как она работает с производителем, и её условная «рентабельность» – **MRE** (Marketing Revenue to Expense).

Коэффициент **MRE** позволяет понять, какую часть своего дохода вы тратите на маркетинговую деятельность с аптечной сетью. Формула выглядит так: **MRE = Затраты на маркетинг за какой-то период / Доход за тот же период**. Под «доходом» подразумевается общий оборот с этой сетью, высчитанный во «внутренних» корпоративных ценах.

Теперь необходимо создать пропорции параметров, характеризующие как «Потенциал», так и «Лояльность». В моём примере «Потенциал» будет выглядеть как некая сово-

купность следующих параметров:

- общий товарооборот аптечной сети, в рублях, за год;
- товарооборот по портфелю фармпроизводителя, в рублях, за год;
- разница между долей товарооборота компании в общем товарообороте сети и среднерыночной долей компании, в %.

По данным, например, за 2018 год (такие данные будут и за последующие годы, только несколько позднее; пока же речь идёт о примере и принципе создания модели) общий товарооборот аптечных сетей находится примерно в таких диапазонах:

Тип сети	Максимальный оборот в млрд. рублей	Минимальный оборот в млрд. рублей
Федеральная	66	3
Региональная	11	1,5
Локальная	6	1,2

Тогда для построения матрицы «Потенциал» можно использовать следующий подход, который я уже описывал в книге *«Как создать стратегию работы с аптекой»*.

Практические советы», когда необходимо было оцифровать разные параметры для приведения их в единую систему:

Баллы	Общий товарооборот, рубли, млрд	Товарооборот компании, рубли, млрд	Разница доли компании в АС и средней доли на
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			

Предположим, например, что все три параметра имеют

равный вес. Тогда данные можно свести в одну таблицу, для каждого из параметров взять свой интервал, соответствующий определённому количеству баллов.

Например, если общий товарооборот сети находится в интервале «19—22» млрд. рублей в год, то данная сеть за этот оборот получает 5 баллов (из возможных 15 для «61 млрд. и выше»). Товарооборот компании в интервале «1,03—1,13» млрд. рублей в год даст ещё 10 баллов. Для небольших компаний интервалы собственного оборота могут быть изменены, общая сумма будет меньше, чем в моём приведённом примере.

Важен и третий параметр – разница между долей продаж компании в конкретной сети в сравнении со среднерыночной долей компании на розничном рынке страны. Тут используем такой принцип: чем выше положительная разница между этими величинами, тем больше баллов она приносит. В моём примере сеть хорошо работает с товаром компании, поэтому она получает заслуженные 15 максимальных баллов за «2, 7 и выше».

Итого: по данной сети суммарный результат по параметру «Потенциал» в баллах составляет 30 (5 +10 +15) из 45 максимально возможных. Вполне неплохо, если учесть, что сама сеть небольшая (по параметрам в примере).

Для определения «Лояльности» будем использовать тот же принцип, только изменим факторы. Параметры для определения «лояльности» выглядят так (например):

- репутация сети и собственников на рынке;
- платёжная дисциплина и «кредитная история» с вашей компанией;
- прозрачность работы сети;
- качество отчётов;
- наличие контракта с опциями:
- маркетинг
- план оборота
- маркетинг и план оборота
- эксклюзив;
- уСТМ;
- MRE.

Тогда матрица «Лояльность» по данным параметрам будет выглядеть следующим образом:

Баллы	Репутация	Платёжная дисциплина	Прозрачность работы сети	Качество предоставляемых отчётов	Наличие контракта с опциями				MRE (число баллов умножается на 3)
0									> 1
1									0,9-0,7
2					Маркетинг	План оборота			0,6-0,5
3									0,4-0,3
5							Маркетинг и план оборота	Эксклюзив уСТМ	0,2 и <
Итого баллов:	5	3	2	1	0	0	5	5	3
24									

Максимальное количество баллов по параметру – «5», есть «0» (вполне может быть, что репутация сети, платёжная дисциплина, прозрачность и качество отчётов такое, что больше, чем «0», дать нельзя; да и по тратам сеть может

просто «убивать» бизнес компании, торгуя «платиновым» для производителя товаром). Остальные баллы – «1,2,3» и до «5» (без четвёрки, чтобы был большой разрыв между средней оценкой в «3» балла и максимальной в «5»).

В моём примере сеть получает 24 балла: у неё отличная репутация на рынке, хорошая средняя платёжная дисциплина, не очень высокая прозрачность работы и плохие по качеству отчёты.

У сети есть контракт на маркетинг и план товарооборота, за что сеть получает 5 баллов. Если бы «Лояльность» определялась только по наличию контрактов «на маркетинг» или «на оборот», то сеть получила бы за каждый из них только по 2 балла (на диаграмме они затушёваны серым цветом, так как есть всеобъемлющий контракт и на то, и на другое).

У сети есть препараты на УСТМ, что тоже даёт 5 баллов. Оговорюсь – наличие УСТМ способствует не столько бизнесу, сколько «плотности» сотрудничества с производителем, что для параметра «Лояльность» имеет значение. Однако, по параметру «MRE» сеть обходится компании очень недорого – огромные расходы по сравнению с доходами.

Аналогичным образом классифицируются и все остальные клиенты КАМа. Затем они распределяются по таблице «Потенциал – Лояльность» по 9-и квадратам, что даёт нам 9 разных типов ключевых клиентов.

Естественно, такая схема классификации сетей пригодна

для тех КАМов, у кого сетей от 5—6 и больше. Если у КАМа 2 сети, то они обе для него критично важны; единственное, что не нужно забывать, так это – считать экономику работы и MRE. Звание «золотой партнёр» не означает, что он должен обходиться компании дороже золота!

Примерная схема распределения сетей по 9 квадратам представлена на схеме ниже (сети «Ромашка», «Фиалка», «Лютик», «Незабудка» и «Зверобой»).



Довольно частый вопрос со стороны КАМов: как создать

саму шкалу и правильно определить цену деления на каждой шкале? Разберём случай с нашими пятью «цветочными» героями. Сводим в одну таблицу уровень потенциала и лояльности (в баллах) для всех пяти сетей:

Название сети	Лояльность	Потенциал
Фиалка	35	40
Ромашка	35	30
Лютик	23	35
Зверобой	15	35
Незабудка	10	10

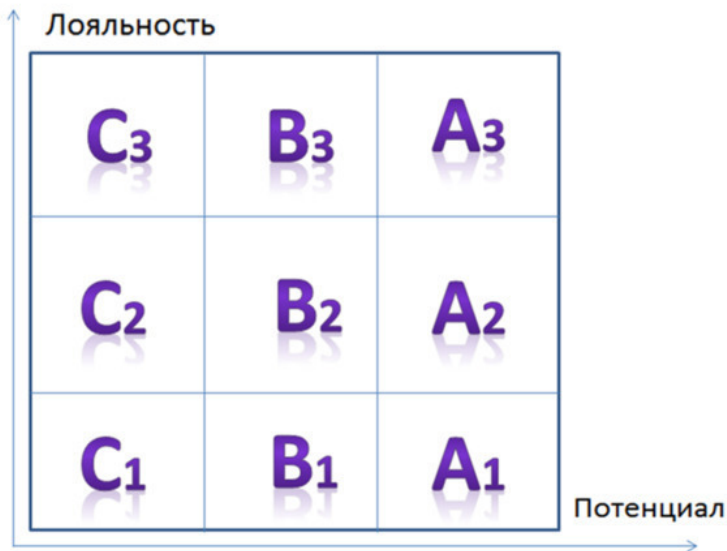
Максимальный уровень лояльности – 35 баллов, минимальный – 10. Так как у нас матрица содержит по 3 квадрата для каждого параметра, цена деления шкалы считается следующим образом: от максимума (35) надо отнять минимум (10) и поделить на 3. $(35 - 10) / 3$, что даёт нам шаг примерно «8». Следовательно, первый квадрат в параметре «Лояльность»: от 10 (наименьшее значение) до 18 ($10 + 8$ – как шаг на шкале), второй – от 19 до 27, третий – от 28 до 36.

Максимальный уровень потенциала – 40 баллов, минимальный – 10. Аналогично: $(40 - 10) / 3 = 10$. Следовательно, первый квадрат в параметре «Потенциал»: от 10 до 20, второй – от 21 до 31, третий – от 32 до 42.

Указываем интервалы на осях X и Y. Распределяем сети по квадратам.



Теперь можно применить обычный подход к стратегии, и выбрать ту, которая при работе с аптечной сетью будет проводиться в жизнь менеджером по работе с ключевыми клиентами. Подобные схемы применяются при работе и с другими клиентами фармацевтических компаний, например, с врачами.



В зависимости от того, к какому квадрату относится клиент, в работе с ним применяется различная стратегия взаимодействия:

A₃

Высокий потенциал и высокая лояльность.

Стратегия «Удержание»

A₂ B₃

Высокий потенциал и средняя лояльность.

Стратегия «Развитие»

A₁ B₂

Высокий потенциал и низкая лояльность.

Стратегия «Снятие барьеров»

C₃ C₂

Низкий потенциал и высокая лояльность.

Стратегия «Поддержание»

B₁ C₁

Низкий потенциал и средняя / низкая лояльность.

Стратегия «Информирование»



Набор мероприятий в соответствии с выбранной стратегией выглядит следующим образом (комментарии к диаграмме выше).

Стратегия «Удержание»: применима для аптечных сетей с высоким потенциалом и высокой лояльностью. Таких, как правило, немного. Из-за своего высокого потенциала они являются целью для работы многих конкурентов, работающих в аналогичном с нами сегменте рынка.

Для работы с такими сетями надо разрабатывать стратегию «дополнительного сервиса» от компании и разработку совместных мероприятий: от проведения различных акций для потребителей до рекламы друг друга в СМИ и участия в программах корпоративной социальной ответственности, таких, например, как благотворительность. Видел несколько таких примеров, где сеть оказывала благотворительную помощь малоимущему населению, а компания давала дополнительно и свои препараты. При этом проводился совместный PR.

Главное – не потерять такую сеть, которая не только лояльна к компании и её продуктам, но и имеет возможность реализации этой лояльности в связи с высоким потенциалом.

Стратегия «Развитие»: потенциал есть, и лояльность есть, но нет достаточного уровня того и другого. Необходимо разработка комплекса мероприятий по убеждению администрации сети приобретать продукты компании чаще, чем она это делает. Для этого имеет смысл работа с УСТМ, ТМА (трейд-маркетинговые активности) по отдельным взаимноинтересным продуктам и т. д.

Стратегия «Снятие барьеров»: потенциал велик, но препараты компании плохо покупаются. Основная причина, как правило, кроется в существовании неких барьеров,

мешающих закупать продукты компании. Примеров много:

- недостаточность информации о продуктах и работе компании;
- крайне невыгодные условия от компании при низкой маржинальности и невысокой популярности товара;
- наличие прямых конкурентов с более привлекательными контрактами;
- отсутствие позитивного опыта работы с препаратами, наличие негативного;
- предыдущий негативный опыт общения с сотрудниками компании;
- недостаточный срок присутствия продукта компании на рынке, поэтому сети сложно правильно составить прогноз для корректных продаж и остатков.

Задача КАМа – понять барьеры, изучить их, и для устранения каждого барьера разработать свою тактику и мини-стратегию.

Стратегия «Поддержание»: сети нравится работа с продуктами компании, у неё высокая лояльность, но, к сожалению, очень невысокий потенциал. Стратегия работы с такими сетями – поддержка их выбора. Для этого имеет смысл проведение различных совместных акций; активности трейд-маркетинга, повышающие лояльность определённых потребителей (например, «подарок за покупку»), организация трафика от ближайших ЛПУ по рецептурным пре-

паратам и т. д.

Стратегия «Информирование»: пригодна для тех, у кого нет ни достаточной лояльности, ни достаточного потенциала. Однако, игнорировать работу полностью с ними нельзя, так как таких маленьких сетей много. Требуется информирование фармацевтов этих сетей в рамках проведения фармацевтических конференций, фармкружков, с помощью электронной рассылки и т. д.

Подготовка к переговорам

Подготовка к переговорам является одним из основных этапов, если не основным.

Речь идёт о создании карты клиента, которая делается один раз, но пополняется на регулярной основе актуальной информацией. Также до переговоров готовится аналитика по рынку и истории взаимодействия. Определяются лица, принимающие решение у ваших партнёров, формируются и предполагаются позиции сторон, параметры обмена и точки компромисса, производится выбор стратегии ведения переговоров и переговорных тактик. На мой взгляд, львиная доля успеха в проведении переговоров принадлежит именно данному этапу.

Формализация данного этапа (при том, что сделано всё вышеописанное) выглядит так:

- Определение вопросов, ограничений и организационной политики переговорного процесса.
- Исследование возможных вариантов, решений и прецедентов. Прогнозирование реакций партнёров, восприятия ими ситуации, их отношения к переговорному процессу и предполагаемому решению.
- Поиск вопроса, по которому стороны могут сойтись во мнении. Очень важный пункт, так как от именно от него при достижении определённого согласия сторон можно дви-

гаться дальше.

- Определение цели переговоров, установка границ переговорного процесса и выбор стратегии.
- Получение гарантий поддержки и предоставления полномочий на ведение переговоров от руководства.

Очень часто КАМы, выходя на переговоры, не имеют чёткой картины достаточного уровня полномочий, широты своих полномочий или рамок полномочий, полученных от начальства. Приходится либо переносить часть переговоров «на потом», либо начинать звонить своему руководству и просить о помощи. Таких вещей легко избежать, если до выхода на переговоры КАМ составляет план, который демонстрирует (или высылает в электронном виде – как у кого принято) своему руководству. То есть, делает краткий доклад о подготовке к переговорам.

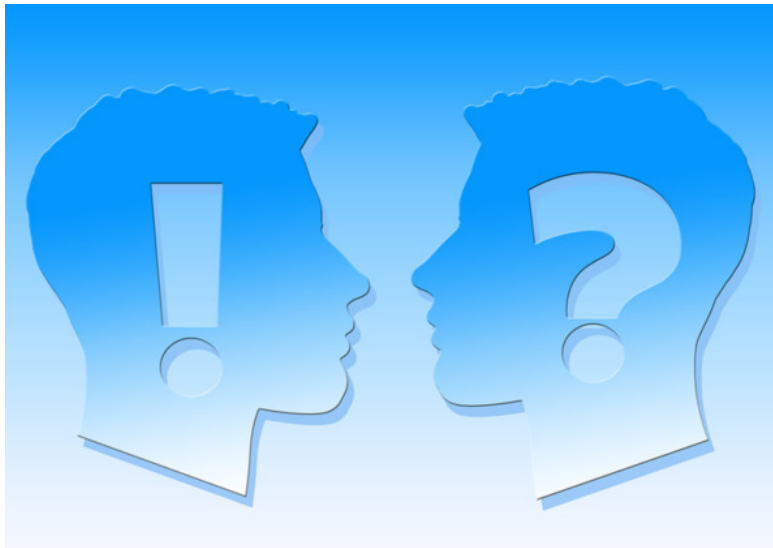
При таком сценарии подготовки руководство заранее очерчивает границы полномочий своего менеджера по работе с ключевыми клиентами, что даёт возможность конструктивно самостоятельно вести переговоры в большинстве ситуаций.

С чего нужно начать подготовку к переговорам?

Первый шаг – определение предмета переговоров. Иногда слово «предмет» заменяют словом «проблема», но, как правило, это вызывает приличную путаницу: вроде как есть предмет, в чём же тогда проблема? Поэтому предлагаю остановиться на предмете переговоров, то есть на том, с чём каждая из сторон входит в переговорный процесс.

Это ответственный этап в подготовке к переговорам – правильно определить их предмет.

Для этого существует простая и очень эффективная методика переформулирования утверждения в вопрос. То есть вы работаете не с утверждением, а с вопросом, который сами себе задаёте, переформулировав ваше же утверждение.



Например, вы сформулировали предмет переговоров так: «Нужно ввести в матрицу сети 2 новых SKU». Это – утверждение. Попробуем переформулировать его в вопрос: «Что нужно сделать, чтобы ввести в матрицу аптечной сети 2 новых SKU?».

Вы спросите – чем вопрос лучше утверждения? Ответ лежит на поверхности: после того, как вами сформулирован вопрос на основании утверждения, у вас появляется желание набросать на бумаге последовательность действий, в моём примере – посвящённых включению в матрицу двух новых SKU.

Вы начинаете отвечать на вопрос: «А что нужно сделать ...?» в рамках того, что вы себе обозначили как цель – «включение в матрицу новых SKU». Фактически, с помощью такого несложного переформулирования появляется план действий, который затем ложится в основу переговорного процесса.

Приведу простой бытовой пример.

Например, я хочу приготовить борщ. Если я застряну на мысли: «Я хочу приготовить борщ» и всё, то никакой борщ я не приготовлю – есть желание, но непонятно, что нужно делать.

Поэтому я переформулирую желание в вопрос: «Что я должен сделать для того, чтобы приготовить борщ?». И начну по порядку отвечать себе на вопросы, которые последуют далее:

1. Какой борщ я хочу приготовить (есть множество вариантов, но готовить я буду один, поэтому недурно бы сразу определиться, о чём идёт речь)?
2. Какие ингредиенты мне нужны для приготовления борща?
3. Есть ли у меня дома все эти ингредиенты? Загляну в холодильник и на полки шкафов, где хранятся продукты.
4. Если есть не все ингредиенты, то что нужно докупить?
5. Где я докуплю необходимые ингредиенты? Рынок или магазин? Какой магазин?

6. Какова последовательность действий по приготовлению борща по конкретному рецепту из определённых ингредиентов?

7. И далее – ещё много разных пунктов.

По мере задавания себе самому вопросов расширяется и предполагаемое количество действий. Чем точнее они будут определены и чем тщательнее описаны, тем более успешным будет результат.

Постановка цели переговоров.

Формулированию цели переговоров помогают две методики: **SMARTER** и методика задавания себе вопросов: **«чего я хочу добиться / на что обратить внимание / как я действую»**.

Начну со **SMARTER**. Собственно говоря, это расширенная методика SMART, «затёртая до дыр» множеством тренировок (примерно такая же история с «принципом Паретто», ни в каком случае не работающем на фармрынке!), дополненная двумя дополнительными параметрами – E (ecological – экологичная) и R (recorded – записанная).

Что я имею в виду под словами – «затёртая до дыр»? То, что методику цитируют где ни попадя, заставляют представителей на визитах формулировать «цель по SMART» перед дверью в кабинет врача.

Следует заметить, что хорошую методику изменили и примитивизировали до неузнаваемости. В своей практике я многократно сталкивался с предложением формулирования цели чего-либо по SMART в одном предложении. Примерно так: «Добиться на визите у врача Иванова И. И. дополнительного назначения препарата X двум новым пациентам с гипертонической болезнью в течение следующей недели». Вроде как всё соблюдено: **конкретная** – (есть врач, есть два новых пациента, у которых есть гипертония) – **измеримая** (два новых пациента) – **достижимая** (не сто два, а только два; врач в наличии, он может это сделать) – **реалистичная** (два новых пациента с гипертонией точно найдутся) – **определённая во времени** (в течение следующей недели). Даже не буду спорить, что такая формулировка цели визита лучше, чем нечто невнятное: «всем больным все врачи исключительно только наш препарат сейчас и навеки».

Но это точно не **SMART**.

SMART – это методика развёрнутых ответов на вопросы, показывающих, насколько поставленная цель конкретна, измерима, достижима, реалистична и определена во времени. + **ER**: соответствующая духу компании и записанная на бумаге.

Каждый из признаков верно поставленной цели имеет развёрнутые ответы на набор вопросов.

Далее по тексту – иллюстрация с вопросами (зависящими от интерпретаторов методики), на которые предстоит отве-

титель тому, кто ставит себе цель по SMARTER [2].

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 ?

Чтобы понять, насколько цель соответствует перечисленным признакам, необходимо подробно ответить на все вопросы.

Цель будет **конкретной**, если даны ответы на следующие вопросы: каких результатов необходимо достичь? Каковы параметры и характеристики ожидаемых результатов? Например, цели «стать лидером категории» или «занять как можно большую долю рынка» скорее напоминают лозунги и тосты, чем конкретное видение того, какого результата компания собирается достичь. «Заключить контракт с ап-

точной сетью...» можно было бы принять за конкретную цель, если бы далее не следовало: «...любой ценой».

Цель будет **измеримой**, если даны ответы на следующие вопросы: какие количественные показатели измерения цели? Их описание и размерность? Как можно будет понять, что цель достигнута?

Цель будет **достижимой**, если даны ответы на следующие вопросы: какие конкретные действия необходимо предпринять для достижения цели? Каковы приоритеты и последовательность действий? Какие ресурсы и усилия понадобятся для достижения цели?

Цель будет **реалистичной**, если даны ответы на следующие вопросы: является ли данная цель частью общей стратегии, можно ли её в принципе достичь?

Цель будет **определённой во времени**, если понятно, к какому моменту времени планируется достижение данной цели.

Два дополнительных параметра – **экологичная** и **записанная** подразумевают ответы на вопросы, насколько поставленная цель соответствует другим целям, духу и ценностям организации, а также то, зафиксирована ли цель на бумаге (или ином носителе информации) для того, чтобы к ней можно было вернуться.

Вторая методика – «**чего я хочу добиться / на что обратить внимание / как я действую**» тоже состоит из от-

ветов на вопросы.

Чего я хочу добиться?

- На основании чего партнёр переговорного процесса мог бы признать мою точку зрения?
- Какие альтернативы у него есть?
- О каких целях противоположной стороны я догадываюсь?
- Каких высказываний и узких мест на переговорах следует избегать?
- Каковы мои шаги для достижения цели (план действий)?
- Сколько целей мы собираемся обсудить на этих конкретных переговорах?
- Если я не достигну цели, что произойдет и как необходимо будет действовать дальше?

На что нужно обратить внимание?

- Какой цели добивается партнёр, что именно заставляет его отстаивать избранную позицию?
- Кто из участников переговоров принимает решения, кто из них имеет сильное влияние на принятие решения или на лицо, принимающее решение?
- Каков интеллектуальный и профессиональный уровень участников переговоров со стороны партнёров?
- В каком помещении проводятся переговоры, и как размещаются участники переговоров?

Как я действую?

- На какие уступки я могу пойти в ходе переговоров?
- Какое время/место переговоров я могу предложить?
- Кого я могу привлечь к проведению переговоров (коллегу, консультанта)? Переговоры будут групповыми или индивидуальными?
- Какие коммуникативные или графические средства я могу использовать в ходе переговоров?

В дальнейшем все ответы на вопросы можно обобщить путём занесения в таблицу. Например, используя итоговую таблицу подготовки к переговорам (по С. Карпенгеру и В. 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 будет 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?

В чём смысл заполнения такой таблицы? В формализации того, что нужно помнить при подготовке к переговорам. Логика таблицы следующая: есть 3 варианта развития событий, такие как «решение, желаемое для нас», «последствия выработки решения» и «угрозы неразработки решения». По каждому из сценариев необходимо ответить на вопросы «кто?», «когда?», «что?» и «почему?» в определённом контексте, указанном в виде вопросов. Можно упростить себе задачу и не отвечать на вопрос «почему?», так как изначально подразумевается, что переговоры проводятся в соответствии с законами страны.

По остальным же сценариям полезно ответить на вопросы и внести их в таблицу, выглядит это примерно так (привожу

ответы):

	Требование/решение, желаемое для нас	Последствия выработки решения	Угроза неразработки решения
Кто?	ФИО человека, готовящего решение с вашей стороны, и ФИО человека с противоположной стороны. Именно готовящего, а не принимающего.	Пользу извлекут обе стороны. Если ваши позиции намного сильнее, то вы извлечёте больше выгод; если у сети позиции сильнее, то она может извлечь больше выгод. Позволяет задуматься над тем, у кого позиции сильнее.	Неприятие решения может затронуть как обе стороны, так и только одну сторону. Если у сети есть много продуктов, аналогичных вашим, то неприятие решения для вас будет более серьёзным. Если вокруг много других сетей и есть с кем ещё работать, то для них.
Когда?	Указывается конкретная дата, к которой должно быть выработано решение.	Польза от выработанного решения может быть получена как сразу (если КАМу дадут бонус за простое заключение договора с сетью), или через какой-то период времени, принятый для подведения итогов.	Аналогично полученной пользе: или негатив будет виден сразу, или в течение какого-то периода времени.
Что?	Указывается то решение, которое устраивает компанию, участвующую в переговорах. Можно сразу указать несколько вариантов: отличный – хороший – недопустимый.	Указывается то ожидание результата, которое станет результатом переговоров, с указанием инвестиций. Можно сразу указать несколько вариантов, как в предыдущем столбце.	Указывается сторона или стороны, которые будут подвержены наибольшему риску в том случае, если решение не будет принято. Тут же указываются выгоды вашей стороны в том случае, если решение не будет принято, например, компания сможет сэкономить деньги и направить их на работу с другим клиентом.

В заполненном виде таблица может быть использована как «шпаргалка» при подготовке к переговорам.

Выявление лиц, влияющих на принятие решения.

ЛПР – лицо, принимающее решение – (или как часто его называют в иностранных компаниях – decision maker) от всех остальных сотрудников компании или организации отличает возможность принятия окончательного решения после подготовки его группой экспертов и всестороннего рассмотрения.

Это определение даёт понимание того, чем отличается от обычного сотрудника та персона, которая принимает решение, и подходит для организаций, в которых чётко прописаны все бизнес-процессы, в том числе и подготовка предварительных материалов для окончательного утверждения.

Многие ли субъекты фармацевтического рынка имеют такие чётко отработанные механизмы принятия решения с предварительной детальной проработкой? Особенно если учесть, что большинство договорённостей между, например, аптечными сетями и фармпроизводителями на практике оказываются даже не «джентльменскими соглашениями». Вроде как и штрафные санкции прописаны обеими сторонами, и пороги «выплат-невыходов» обещанных бонусов зафиксированы, и присутствует система мониторинга договорённостей, но, как дело доходит до практического применения пунктов договора, так что-то начинает идти не так. То принимается решение заплатить «хоть что-то», то – «грузить, несмотря на долги», то – «учесть не все акты нарушения условий контракта» и т. д.

В общем, «джентльменские соглашения» работают в том

случае, когда обеим сторонам удаётся направить на переговоры «джентльменов», или удаётся найти таких «джентльменов» у каждой из обеих сторон до того, как начинаются многоходовые и многострадальные переговорные процессы, названные на сленге фармы «подписной компанией».

Безусловно, в такой ситуации особую роль играет верное определение лица, которое действительно принимает решение. Или лица, влияющие на того, кто принимает решение – ЛВПР (лицо, влияющее на принимающего решение). А иногда и группы лиц: ГЛПР (группа лиц, принимающих решение).

Задача для обеих сторон переговорного процесса не видится простой. По внешним признакам отличить человека, принимающего финальное решение, от человека, который просто постоянно участвует в переговорах, сложно. Даже опытные переговорщики, плохо подготовившиеся к встрече, могут сделать ставку на участника, которого они себе сами определили как ЛПР, хотя это может быть вовсе и не так.

Примером такой ошибки служит вот такой случай из моей практики. Представитель ещё одной сервисной компании (про другую я писал выше) в течение нескольких лет подряд пытался продать фармпроизводителю, на которого я тогда работал, свой продукт. И – безуспешно.

Проблема заключалась в том, что на переговорах с нашей стороны всегда присутствовали двое: я, отвечавший за ис-

пользование такого продукта, и мой руководитель, отвечавший за финансовую сторону сделки.

Наш партнёр абсолютно неверно оценивал ситуацию: он считал, что в ходе переговоров главное – убедить моего руководителя купить предлагаемый продукт (потратить деньги), поэтому разговоры, как правило, проходили вокруг цены и потенциальных скидок, то есть по тем вопросам, в которых я не был ответственным лицом. Я же задавал много вопросов по поводу самого продукта, его возможностей, предлагал что-то изменить под наши индивидуальные запросы, но меня не слышали – разговор опять переводился на цены и скидки. Партнёр уходил от попыток хоть как-то прислушаться к тому, что продукт он нам точно не сможет продать без изменения его сути.

После окончания переговоров мой руководитель всегда задавал мне один и тот же вопрос: «Этот продукт нам нужен?» Вопрос был не о деньгах, а о ценности продукта в том виде, в котором нам его продавали! Я всегда отвечал, что не вижу смысла из-за множества различных неудобных, ненужных или отсутствующих опций, которые делали бессмысленным покупку и любые дальнейшие переговоры по цене и скидкам.

Нет сомнения – мой руководитель и без моих рекомендаций мог бы сам принять решение о покупке, но он был демократичным, вдумчивым и учитывающим все доступные доводы руководителем, считался с моим мнением, так как

пользоваться продуктом пришлось бы мне, поэтому финальное решение формировалось нами коллективно.

Далее – традиционно, через какое-то время наш партнёр звонил моему руководителю и опять пытался договориться о покупке, маневрируя ценой и скидками. И получал стандартный ответ: «Покупать пока не будем». Стоило бы ему хоть раз сместить акценты, поговорить со мной, выслушать внимательно мои пожелания, и ему сразу бы стала понятна причина отказа. Так как острой нужды в покупке у нас не было (на рынке были похожие продукты, которыми мы успешно пользовались, кстати, даже не знаю, по какой цене мы их приобретали – их просто авторы модифицировали под то, что я просил), дело никак не двигалось с мёртвой точки.

Я, конечно, не был в полном смысле этого слова ЛПР, но я был ЛВПР – я имел голос при решении данного вопроса, и мой голос учитывался руководителем при принятии решения.

Вывод из моего примера: нужно всегда точно определить то лицо, которое принимает финальное решение, или влияет на его принятие. В противном случае из раза в раз будет повторяться ситуация, которая широко встречается на фарм-рынке: маркетолог без полномочий со стороны сети встречается с КАМом, у которого тоже полномочий не ахти как много. Даже если они достигают каких-то договорённостей, во все не факт, что подобные договорённости кто-то затем подпишет и воплотит в жизнь. Безусловно, переговоры, прово-

димые на таком уровне, будут полезными, если они являются неким подготовительным этапом переговорного процесса. Но будет слишком наивно полагать, что окончательное решение будет принято в результате переговоров двух людей с ограниченными полномочиями.

Или вот другой пример с неверной оценкой ЛПР. Как-то мой приятель пригласил меня поработать с одной российской компанией. Он довольно точно (с его точки зрения) описал структуру управления: есть генеральный директор, который определяет всю внутреннюю политику; есть собственник, который занимается «внешнеполитической» деятельностью, не вникает в рутину и не вмешивается в установленные процессы работы рядового персонала.

На деле ситуация выглядела иначе от слова «совсем»: собственник вовсе не был отстранён от внутренних дел, они его интересовали ничуть не меньше, чем «внешнеполитическая» деятельность. Практически ничего без его согласия, а, порой, и прямого вмешательства в процесс, не решалось. Естественно, то, что являлось и является реальным преимуществом большинства российских компаний – быстрое принятие решения – потерялось. Пришлось позднее объяснять приятелю, что ошибка в выборе лица, которое действительно принимает решение, может несколько осложнить бизнес.

Иногда во время переговорного процесса некоторые ком-

паний проделывают такой трюк – на переговоры с их стороны приходят несколько человек, которых даже не всегда представляют. Получивший полномочия один из них ведёт дискуссию, и создаётся впечатление, что этот человек и является ЛПР. А истинное лицо, принимающее решение, сидит рядом за столом, внимательно слушает, иногда кивает головой, оставаясь в тени. КАМ же, вместо того, чтобы выяснить хотя бы должности всех участников переговоров, начинает акцентировать своё внимание исключительно на «активном» говоруне, который легко создаёт впечатление самого главного и обеспечивает возможность остальным участникам переговоров в самый неподходящий момент начинать задавать уточняющие вопросы, агрессивно сомневаться в сказанном, жестко требовать дополнительных условий и «напускать туман».

В такой ситуации КАМу приходится несладко: он ведёт переговоры с группой людей, при этом неверно определил, или просто не выяснил, кто будет принимать решение; в «клубах тумана» ему надо найти истину, противостоять давлению и т. д. Легко сделать ошибку или согласиться на какие-то неинтересные условия.

А если учесть, что переговоры с сетью почти всегда проводятся КАМом с позиции «просящего» (опрос многих КАМов, с которыми мне довелось работать в режиме индивидуальных консультаций показывает, что сети не просто доминируют на переговорах, их представители ещё и угрожа-

ют, шантажируют и просто агрессивно разговаривают), без определения ЛПР можно просто напрасно потратить время.

«Активный», но не принимающий решения сотрудник, насмотревшийся фильмов про ковбоев, будет вести себя демонстративно жёстко, полагая, что именно так и должны проходить переговоры между сетью и производителем. При этом при точном знании того, что это – вовсе не ЛПР, можно либо всё вежливо дослушать, либо вернуть такого переговорщика в процесс нормального уважительного диалога, ничем особо не рискуя – всё равно не он принимает финальное решение!

Хорошо, если на этапе подготовки к переговорам удаётся узнать или от коллег, или от инсайдеров информацию о том, кто реально является ЛПР. А также того, кто является ЛВПР. Но, к сожалению, не всегда это возможно: коллеги не поделятся, инсайдера в сети может и не быть. Придётся надеяться исключительно на себя. В этом случае необходимо будет выяснить, кто является ЛПР, прямо во время переговоров с тем или теми лицами, которые представляют противоположную сторону.

Поможет этому довольно простая техника задавания вопросов. Вопросы выглядят примерно так:

- Каков процесс принятия решения в вашей организации?
- Сколько людей принимает решения? Кто эти люди?
- Кто может сказать категоричное «нет» и «зарубить» весь

проект? Кто принимает окончательное решение по данному вопросу?

– Кто играет ключевую роль в принятии решения?

– Кто еще участвует в этом непростом процессе принятия решения?

– С кем из сотрудников компании нужно будет ещё обсудить этот вопрос?

– Гендиректор (управляющий, собственник) только визирует документы, или всё зависит только от него?

– Вы будете вырабатывать рекомендации или принимать окончательное решение?

Все вопросы задавать нет необходимости – нужно выбрать из них именно те, которые больше всего соответствуют обстановке конкретных переговоров.

И ещё: постараться обязательно узнать, какие KPI имеются у тех людей, с которыми придётся вести переговоры. Ведь одного могут оценивать по объёму сделки, другого – по росту инвестиций от компании, третьего – по «отжатым» деньгам и условиям и т. д.

Помочь здесь могут инсайдеры (если таковые есть), мнение с рынка, обычный benchmarking, анализ известных наборов применяемых в других сетях KPIs, иногда – прямой вопрос вашему визави, с которым установились хорошие отношения. А ещё – опыт и наблюдательность. Согласитесь, когда дело идёт о практически подтверждённых миллионных

инвестициях со стороны компании в маркетинговые услуги, оказываемые сетью, то продолжающееся «бодание» вокруг мелкой акции стоимостью в несколько десятков тысяч рублей наталкивает на мысль, что у переговорщика с противоположной стороны или результат, или премия зависит именно от этого.

Многие вещи вольно или невольно проговариваются человеком, ведущим с вами переговоры. По декларированным целям переговоров, по возражениям, по манипуляциям, в которых вам уступают в мелочах, но настаивают на чём-то большем, можно косвенно определить установленные для конкретного сотрудника KPIs. Это позволит более тщательно готовить аргументы, не заходить в переговорах за «красную линию», понимать природу возражений и работать с манипуляциями.

Что ещё необходимо учесть

У каждой из сторон, представленной людьми, есть прямые или косвенные потребности, которые важно удовлетворить в той или иной степени. Нужно постараться не забыть, что даже «побежденный» в переговорах должен что-то получить. Кроме того, нельзя в случае конфронтации в отдельных конкретных переговорах полностью «закрывать дверь» перед своим партнёром – неизвестно, как всё сложится в дальнейшем; вполне может случиться так, что стороны вынуждены будут снова сесть за стол переговоров.

В процессе переговоров вы можете столкнуться с такими явлениями со стороны ваших партнеров:

– **Интерпретация ситуации** так, чтобы увидеть себя в благоприятном свете. «То, что делаю я – заранее правильно и хорошо, а вот то, что делает противоположная сторона – с этим ещё надо разобраться!»

– **Проецирование.** Это ситуация, когда люди приписывают свои собственные мотивы другим людям. Есть такая пословица в русском языке: «не мерь всех по себе». Если партнёр по переговорам планирует жульничать и осознаёт это, он начинает предполагать, что вы тоже будете жульни-

чать, и начинает состязаться с вами в том, кто кого проведёт.

– **Перенос или смещение.** Проявляется в переносе своей агрессии на человека или предмет, который не является его причиной.

Довольно часто возникающая ситуация на переговорах, когда ваш визави начинает вашу твёрдую позицию, являющуюся позицией компании, переносить лично на вас. В его глазах не вы – как представитель компании – занимаете твёрдую позицию, а лично вы – как человек – неуступчивы, негибки и не склонны к компромиссу (правда, это тоже в трактовке противоположной стороны).

– **Самоимидж** – это есть у каждого человека. Поэтому многие решения зачастую принимаются с целью защитить или повысить свой имидж. Отсюда – непризнание совершённых ошибок, многозначительные полунамёки, обещание большего, чем позволяют полномочия представителя организации и т. д.

– **Разыгрывание ролей** – во время переговоров каждый человек разыгрывает различную роль в зависимости от своих функций. Многое зависит от того, чему учили и что приходилось видеть в исполнении учителей и тренеров. Как будет себя вести человек, недавно прошедший курс «Жёсткие переговоры», на котором ему объяснили, что «хорошие ре-

бята побеждают только в кино»)?

Некоторые переговорщики насмотрелись вестернов и чувствуют себя ковбоями с револьвером в руках; другие просто думают, что в страну вернули крепостное право, а пришедшие производители пришли к барину с челобитной; какие-то переговорщики получили возможность легитимизировать своё нереализованное «бытовое хамство».

– Неспособность оценить точку зрения второй стороны. Большинство серьезных противоречий возникает именно из-за этого и часто становится непреодолимым барьером к взаимопониманию.

– Боязнь в признании некомпетентности и потеря авторитета. На этом базируется большинство манипулятивных техник, которыми довольно часто пользуются обе стороны в переговорах.

При подготовке к переговорам важно учитывать и шкалу отношений с теми людьми, с кем вы садитесь за стол переговоров.

На рисунке ниже указаны пять основных вариантов шкалы отношений:



Друзья: один из самых сложных видов переговоров.

Тщательно подготовленная заранее позиция претерпевает «улучшение», как только становится ясным, что переговоры будут с другом. Это – с одной стороны. С другой стороны, возникает ложное ощущение того, что с той стороны – друг, и он непременно должен идти на какие-то уступки, что-то давать дополнительно и т. д. Это – иллюзия с последующим горьким разочарованием.

Союзники: объединённые общей целью такие люди,

по идее, должны договариваться между собой довольно несложно. Однако, прочным такой союз может быть только до определённого времени при условии совпадения интересов и неизменности конъюнктуры. Приведу исторический пример: Россия долгое время поддерживала с Данией довольно дружественные отношения. Эти две страны ни разу за всю историю не воевали друг с другом. В 19-м веке русский император женился на датской принцессе Дагмар, которая стала матерью последнего русского царя. Однако сейчас Дания вовсю поддерживает США с их санкциями против России, в том числе и в вопросе строительства «Северного Потока-2».

Партнёры: на мой взгляд, что касается переговоров, то «партнёрство» – высшая форма в шкале отношений для данного процесса. Партнёрство, прежде всего, подразумевает взаимную профилактику рисков с обеих сторон. Можно сколько угодно говорить о партнёрстве, о «стратегическом партнёрстве» (фразу затёрли донельзя) и тому подобное, но если стороны не учитывают взаимных рисков, речь идёт о любой другой форме отношений, но не о партнёрстве.

Приведу пример стратегического партнёрства. Монголия – давний сосед России и скоро станет официальным партнёром нашей страны, причём стратегическим. Партнёрство станет всеобъемлющим и будет закреплено договором. Договор внесён в Думу для ратификации во исполнение де-

кларированных в 2006 году намерений сторон. О чём договорились стороны?

В первую очередь, страны условились считать друг друга дружественными, равноправными и суверенными. В отношениях будет царить доверие и сотрудничество. Будут углубляться и расширяться контакты на высшем уровне. Кроме того, государства будут стремиться обмениваться опытом законотворческой деятельности. Также стороны договорились не участвовать в блоках друг против друга и не поддерживать недружественные действия. Россия обязалась уважать политику Монголии, направленную на недопущение иностранных войск, в том числе и с ядерным оружием, на свою территорию.

К сожалению, на фармрынке пока не проводятся (или крайне редко проводятся) переговоры по взаимным рискам. Думаю, что проблема кроется в отсутствии полного взаимного доверия сторон и чётко обозначенных взаимовыгодных целей совместной работы.

Конкуренты: такие переговоры не являются нормой, скорее всего, ситуация конкуренции возможна по отдельным позициям. Например, аптечная сеть имеет свою СТМ, а представитель производителя настаивает на том, чтобы его продукт тоже непременно был включён в эту же категорию. Успешность результата будет зависеть от мастерства обеих сторон, способных доказать своим визави то, что и СТМ,

и препарат компании в одной категории могут сосуществовать и продаваться параллельно.

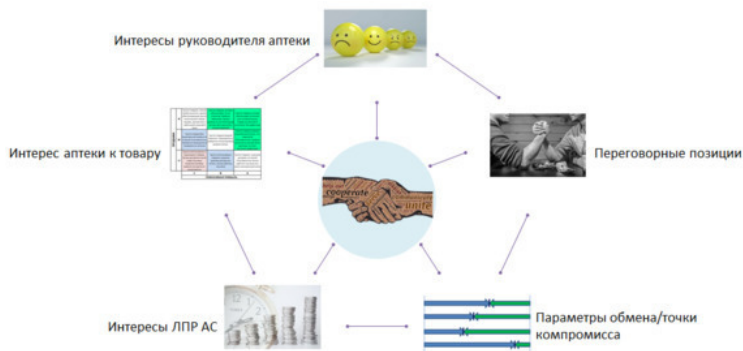
Соперники: такой сценарий возникает тогда, когда одна из сторон настроена исключительно на демонстрацию своего превосходства. Применяются манипулятивные технологии, техники подавления и так далее. Иногда цель переговоров просто исчезает за желанием доказать своё персональное превосходство.

«Краеугольные камни» переговоров на розничном фармрынке

Подготовка к переговорам должна начинаться с определения того, что будет являться «краеугольными камнями» в процессе достижения договорённости между представителями аптечного бизнеса и фармпроизводителями.

Я определил пять таких «краеугольных камней», учёт и проработка которых будут лежать в основе успешных переговоров.

Они – на рисунке ниже, остановлюсь подробнее на описании каждого из них.



Интересы лица, принимающего решение в аптечной сети.

Начну с **интересов лица, принимающего решение** в аптечной сети (ЛПР АС). На схеме эти интересы выглядят примерно так:



Интересы можно разделить на несколько групп.

Первая, безусловно, касается **товарного запаса**. Здесь ЛПР старается не допустить дефектуру, особенно по препаратам, приносящим деньги или трафик покупателей, при этом при создании запасов для него важно не взять «лишний» товар. Так как о «товарном давлении» как об инстру-

менте ускорения продаж разговоры должны были давно закончиться, аптечная сеть и руководители её розничных точек будут стараться иметь оптимальный товарный запас, не создающий риска затоваривания и необходимости последующей дополнительной работы с препаратами, у которых истекает срок годности.

Вторая группа интересов касается **объема продаж и получения прибыли**. Как правило, для наёмных ЛПР эти параметры так или иначе связаны с KPIs. Каждой сети выставляется план продаж, а так как сеть является коммерческой организацией, она должна приносить владельцам не только оборот, но и прибыль. Поэтому важно выполнить показатели и по выполнению плана, и по получению прибыли. При этом желательно потратить меньше усилий – личных и персонала. Согласитесь, что выполнять плановые показатели в авральном режиме и с надрывом любят немногие.

Товар, с которым работает и сеть, и отдельная аптека, должен быть маржинальным, ходовым, не лежать мертвым грузом на полках. Поэтому в интересах ЛПР и всего коллектива работать с тем производителем, который реально заинтересован в продвижении товара, а не питает иллюзий на тему «затаривания аптек» в надежде, что они сами потом как-то разгребут запасы неликвидов.

Сотрудники аптек часто задают мне вопрос о том, ка-

ким компаниям в совместной работе они должны отдавать предпочтение. Мой ответ – только тем, которые реально помогают аптеке продавать товар. Если представитель приходит в аптеку, просит взять какую-то товарную позицию, при этом аргументируя создание достаточного (по его мнению) или избыточного запаса исключительно рассказом о том, что он проведет детейлинг или фармацевтический кружок, обучив фармацевтов «продавать» его товар, это может означать только одно. У этой компании или у её отдельного представителя нет никакого реального понимания того, что и как будет реализовываться с маркетинговой точки зрения для продвижения продукта. На деле всё окажется ещё менее интересно – да, он расскажет на фармкружке (качество которого тоже может сильно хромать) о продукте, но дальше предполагается, что аптека сама будет создавать спрос на препарат, организовывать себе трафик (?) и использовать «механизмы, которые у аптеки есть».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.