Фарм Галактика

WIN-WIN между производителем и аптечной сетью - это реальность?

Журнал консалтинговой компании «Фарм Галактика»

“Мы помогаем фармацевтическим компаниям развивать бизнес”

Выпуск №1

11 Марта 2016

WIN-WIN между производителем И аптечной сетью - это реальность?

Генеральный директор компании «Фарм Галактика»

Овчинников Станислав Николаевич

Уважаемый коллега, добрый день!

Рад представить Вашему вниманию первый номер электронного журнала Фарм Галактика. Тема номера посвящена проблеме взаимоотношений между фарм/мед производителем и аптечной сетью.

В текущих экономических условиях обеим сторонам всё сложнее и сложнее генерировать прибыль. И производитель, и аптечная сеть стремятся соблюдать свои интересы, при этом достаточно часто не беря во внимание интересы другой стороны. По крайней мере так мы видим эту ситуацию, общаясь на наших тренингах как с КАМами производителей, так и с сотрудниками аптечных сетей.

На страницах этого номера мы решили посмотреть на проблему с трёх сторон:

- со стороны аптечной сети – Вы познакомитесь с мнением партнёра аптечной сети «Дежурные аптеки»
- со стороны производителя – Вас ждёт интересное интервью с руководителями аптечных направлений двух фармацевтических компаний
- со стороны внешних экспертов – бизнес-консультанты компании Фарм Галактика выскажут независимое мнение третьей стороны и предложат варианты решения (тренинг «Рентабельные переговоры…»).

Наша цель – это повысить эффективность взаимодействия между производителем и аптечной сетью, что в конечном итоге приведёт к развитию всей отрасли, в которой в выигрыше останутся все участники – и в первую очередь те, ради кого всё это делается – покупатели. Поэтому мы и решили сделать свой вклад в развитие отрасли – через организацию дискуссии на страницах журнала, через обучение и развитие сотрудников фарм/мед компаний.

Желаю полезного прочтения!

Содержание номера:

Интервью «Проблемы взаимодействия производителей и аптечных сетей» **Стр. 2-7**

Статья «Не удалось договориться с контрагентом (аптечной сетью) - это неудача? Нет, это новый этап отношений!» **Стр. 8**

Тренинг «Рентабельные переговоры с трудным клиентом - концепция WIN-WIN» **Стр. 9**

Немного о компании Фарм Галактика **Стр. 10-11**

Интервью «Проблемы взаимодействия производителей и аптечных сетей»
Стр. 2-7

«Проблемы взаимодействия производителей и аптечных сетей»

Генеральный директор компании Фарм Галактика, Станислав Овчинников, побеседовал с Олегом Гончаров, Партнером Аптечной сети «Дежурные Аптеки», Дмитрием Овчинниковым, Национальным КАМом ООО Бионорика и Светланой Федоровой, Директором по работе с аптечными сетями Представительства Ядран-Галенски Лабораторий а.о.

***Светлана Федорова**, Директор по работе с аптечными сетями Представительства Ядран-Галенски Лабораторий а.о..*

***Олег Гончаров**, Партнер аптечной сети «Дежурные аптеки»*

***Дмитрий Овчинников**, Национальный КАМ ООО «Бионорика»*

- Какие проблемы во взаимодействии компании-производителя и аптечной сети сегодня наиболее актуальны?

Олег Гончаров: Основная проблематика взаимодействия кроется порой в непонимании возможностей и способностей аптечной сети. Основной причиной большинства проблем в любой сфере являются неадекватные ожидания. Производитель порой слишком много ожидает от конкретной аптечной сети. Для него существует лишь уникальный мир его продукта, к которому он относится ревностно и порой неадекватно, не желая замечать суровые реалии рынка. Производителю важны продажи его товара, аптечной сети важны продажи в целом всего ассортимента. Если производитель не справляется со своей основной функцией – созданием спроса на свой продукт, результаты взаимодействия с аптечной сетью, как правило, печальны.

Большинство производителей считают, что главной целью является попадание на полку аптеки, и именно это гарантирует позитивную встречу продукта с покупателей, результат которой предопределен (по мнению производителя): покупатель, увидев товар производителя, выберет именно его. Увы, если производитель не сформировал знание о своем продукте и надеется это получить посредством активных продаж аптечной сети, можно ожидать различные исходы. Специалисты, работающие в аптечной сети, достаточно консервативны. Иногда возникает ощущение, что первое слово, которое они произносят, появившись на свет Божий – «НЕТ!». Мне известны лишь немногие случаи эффективного продвижения продуктов силами аптечных работников. Силушка аптечная – она, безусловно, необычайна, но работает она как в случае с любым сложным блюдом, только если ингредиенты безупречны.

Аптечный работник активно рекомендует (продает), если:

- Сам верит в продукт (убедительный состав, справедливое соотношение цена-качество)
- Обладает обратной связью о его эффективности (от своих коллег и/или постоянных покупателей)
- Руководители требовательно и внимательно оценивают его усилия.

Если производитель, как автор продукта и спроса на него, уделил недостаточно внимания какому-либо ингредиенту, ждите разочарований.

Дмитрий Овчинников: Давайте начнем с истории. Когда отношения между производителем и аптекой перешли на уровень взаимодействия с офисом аптечной сети, сразу возникло желание сетей дополнительно получать от бюджетов производителя маржу на препараты (бэк-маржу). Возникла ситуация, когда важным приоритетом для аптечной сети стал процесс «отжима» бюджета на продвижение (за ввод продуктов, оформление полок, выкладку, рекламу в окнах и т.д.). Возник конфликт интересов. У производителя - меньше платить, у сети - больше заработать. Вот тут и зародилась проблема. Вместо того, чтобы пойти по пути создания совместного предприятия (СП) для эффективного зарабатывания денег, мы потратили уйму времени на сложные переговоры. Это однозначно сделано нас сильными переговорщиками, параллельно выявив потребность в тренингах (еще одни бизнес развился на данной проблеме). Однако отдалило друг от друга. Кто нам сейчас помог сблизиться? Кризис и государство, а также потребитель. Кризис убирает неэффективные аптечные структуры, делает сети более лояльными к бюджетам производителя. Потребитель стал более избалован и подкован по части «где, что и за сколько» можно купить. Государство заставляет платить больше налогов, что стимулирует размышления и действия – как больше заработать. И сейчас многие сети поняли, что СП - единственный выход из ситуации. Однако проблема сохранилась - многие сотрудники сетей на уровне среднего менеджмента, обычных партнеров Камов, думают по инерции. И чем быстрее мы преодолеем эту проблему, тем быстрее наше взаимодействие станет более эффективным. Итак, на мой взгляд, основная проблема взаимоотношений - большая дистанция друг от друга, отсутствие работы в «одной упряжке»

Светлана Федорова: Ситуация на рынке сейчас не самая простая. Кризисный год и нарастающая конкуренция брендов диктуют свои правила. Как и компании-производители, так и аптечные сети пытаются удержаться на плаву. Первые стараются сохранить и поддержать все SKU в своем портфеле, последние «чистят» свой ассортимент и начинают штамповать собственные торговые марки (СТМ) в погоне за максимально возможной наценкой. При этом приоритет в рознице отдается СТМ, а фарм. производители борются рублем за второй и третий приоритет по конкурирующим брендам. В итоге бюджеты на маркетинговое продвижение препаратов с каждым годом растут, а количество (а иногда качество) услуг, предоставляемых сетями, как правило, уменьшается.

В последнее время модной тенденцией стало заключение прямых договоров поставки между аптечными сетями и компаниями-производителями. Только вот вопрос, - для

Интервью «Проблемы взаимодействия производителей и аптечных сетей»

Стр. 2-7

Светлана Федорова,
Директор по работе с аптечными сетями Представительства Ядран-Галенски Лабораторий а.о..

Олег Гончаров,
Партнер аптечной сети «Дежурные аптеки»

Дмитрий Овчинников,
Национальный КАМ ООО «Бионорика»

кого это более выгодно? Дистрибьюторское звено от этого, ясное дело, страдает. А на плечи производителей ложится дополнительная нагрузка по «выбиванию» денег за собственный товар по отсрочке.

- Какие варианты решения Вы видите?

Олег Гончаров: Решения всегда кроются в готовности и способности помочь, а также в совместном неустанном труде. Человеческий фактор во взаимодействии творит чудеса. Если производитель будет делать чуть больше, чем ожидает сеть и ее представители, то результаты могут удивлять как сеть, так и производителя.

Первое, что нужно сделать – это сформировать веру в продукт производителя. Для этого формальный фарм. кружок не всегда подходит. Таинство встречи и знакомства должно обладать дополнительной эмоцией. Именно это гарантирует правильное стартовое восприятие продукта. Пусть это будет территория развития необходимых для аптечной сети компетенций (продаж, управления и т.п.), но основным соусом при чревоугодии будут выступать продукты компании.

Второе, это совместная деятельность по формированию обратной связи от лидеров мнения именно для аптечной сети (сами сотрудники, постоянные покупатели).

Третье, важно добиться внимательного отношения со стороны руководства аптечной сети. Человеческий фактор на этом уровне способен творить реальные чудеса. Для этого надо понять, что является для этих людей ключевым фактором успеха: сумма маркетингового бюджета, готовность участвовать во внутренних программах аптечной сети, инвестиции в программы развития компетенций или что-то еще?

Дмитрий Овчинников: Конечно, у нас нет возможности пассивно ждать, когда изменится мышление. Мы предлагаем новые виды сотрудничества на всех уровнях в иерархии сети: Владелец - Наемный Директор – Маркетолог - Провизор. Учитывая колоссальный скачок в развитии технологий продаж в аптечных сетях и уникальность каждой из них, мы адаптируем свою маркетинговую политику под потребности клиента -Аптечной сети, держа в голове самую важную персону на рынке - Потребителя. Придерживаясь стратегии Долгосрочного Партнерства, мы совершаем визиты в офисы аптечных сетей, проводим с ними совместные конференции и аптечные саммиты (отдельное спасибо владельцам сетей за откровенность выступлений на них и дискуссии, а также организаторам подобных мероприятий). Не забываем и ежедневную рутинную работу в аптечных точках. Очень важным аспектом сотрудничества представляется именно работа с владельцами сетей на уровне топ-менеджмента производителя с точки зрения глобального бизнеса и развития рынка, а не только локальное обсуждение приростов и маленьких целей.

Светлана Федорова: Касательно стремительно растущих бюджетных ожиданий аптечных сетей хочу сказать следующее: рынок сам рано или поздно расставит все по своим местам.

Мы, как компания-производитель, прежде всего, оцениваем рентабельность своих вложений. Поэтому иногда приходится отказываться от заведомо невыгодных контрактов и перераспределять бюджетные средства на усиление позиций в сетях, готовых вести конструктивный диалог.

Политика СТМ с выводом оригинальных препаратов из ассортимента, на мой взгляд, оправдана только в тех сетях, которые представляют на рынке практически монополию. Если это не жизненно важный или дорогостоящий препарат, то покупатель вряд ли поедет в другой город, чтобы купить упаковку средства от простуды оригинального производителя за 300 рублей. Во всех остальных случаях – это лишь потерянные продажи. Покупатель развернется и пойдет искать нужное ему средство в соседней аптеке.

Прямые контракты с сетями это хорошо. Но будет ли счастлив фарм. рынок, когда начнут банкротиться игроки дистрибьюторского звена из-за отсутствия прибыли? Смогут ли сети взять на себя роль логистических операторов?

Мое мнение – что каждый должен заниматься своим делом, производитель – производить и работать над знанием марки, оптовое звено – заниматься дистрибуцией, а розница – продавать. Тогда все встанет на свои места.

- КАМу по работе с аптечными сетями приходится взаимодействовать с сотрудниками различных отделов в структуре сети - это и отдел маркетинга, и отдел закупок, и логистики, иногда отдел обучения и развития персонала, отдел бизнес-развития, иногда даже с кем-то из совета директоров и собственниками. Какие требования это накладывает на профессиональные навыки КАМа?

Олег Гончаров: Умение слушать и слышать. Внутри аптечной сети порой сознательно формируются внутренние противоречия между закупками и маркетингом. Это система предупреждения и сдерживания возможных злоупотреблений. Будьте внимательны и пытайтесь понять в каких ограничениях и возможностях работают закупки, маркетинг?

Дмитрий Овчинников: КАМу необходимо быть эрудитом из передачи «Что? Где? Когда?», пресс-секретарем, виртуозным переговорщиком, Джеймсом Бондом и Джедаем в одном лице. Если серьезно, КАМу необходимо обладать широчайшим спектром знаний о фармацевтическом рынке России, знать владельцев и конкурентов, историю городов расположения офисов сетей, а также массу других вещей, не только бизнес-, но и частного характера. Причем не только знать, но и уметь правильно использовать эту информацию. Быстрое аналитическое и одновременно эмоциональное мышление,

Интервью «Проблемы взаимодействия производителей и аптечных сетей»

Стр. 2-7

Светлана Федорова,
Директор по работе с аптечными сетями Представительства Ядран-Галенски Лабораторий а.о..

Олег Гончаров,
Партнер аптечной сети «Дежурные аптеки»

Дмитрий Овчинников,
Национальный КАМ ООО «Бионорика»

умение предвидеть – также важные навыки. КАМу необходимо быть психологом, знать, когда и где нажать, а где остановиться. Нужно уметь договориться о невозможном. Как показывает опыт работы, КАМу необходимо уметь отказывать, без страха потерять контракт, уметь выждать и получить более выгодные условия. Если выбрать самое важное для КАМа, то я бы отметил умение ставить четкую цель, знать инструменты ее достижения, тонко чувствовать и уметь выявлять потребности партнера, а также всегда обеспечивать обратную связь и выполнять обещанное, неся ответственность за сказанное и обещанное.

Светлана Федорова: В разных сетях коммуникация строится по-разному. Где-то вся информация фильтруется через категорийного менеджера, ведущего контракт с производителем, где-то КАМ напрямую коммуницирует со всеми звеньями офиса сети. В любом случае, КАМ очень четко должен понимать, как работает структура офиса вверенного ему клиента. Что нужно сделать, чтобы не было дефектур и ассортиментные матрицы были прогружены надлежащим образом, чтобы сотрудники аптек знали препараты и понимали, как их продавать, чтобы сокращался показатель оборачиваемости в днях, не было проблем с истекающими сроками годности, ну и самое главное – за счет каких инструментов можно достичь роста продаж.

Несомненно, иногда приходится выходить и на уровень собственника, если вопрос не решается на более низком уровне или же если речь идет о каких-нибудь эксклюзивных условиях. В первом случае КАМ очень четко должен продумать коммуникацию, чтобы и целей своих достигнуть и сохранить дружеские отношения с категорийным менеджером.

- Как Вы оцениваете профессиональный уровень КАМов в среднем по рынку? Есть ли компании-производители, чьих КАМов можно назвать самыми профессиональными?

Олег Гончаров: Позволю себе шутливую классификацию производителей и их КАМов:

- Категория Мачо – это очень самоуверенные и высокомерные персоны, которые верят в величие своей компании и снисходительно делятся «объедками с барского стола». Они свято верят, что работа с их продуктом – это неизбежность для аптечной сети. Условия сотрудничества с ними в большинстве случаев воспринимаются аптечными сетями, как несправедливые (неадекватная оценка ожидаемых усилий со стороны аптечной сети).
- Категория Ботаны – очень умные ребята, обладающие четкой логикой предложения, как правило, великолепными коммуникационными способностями. Одно ограничение - живут только в своем уникальном мире (созданной штаб-квартирой). Очень сложно учитывать уникальные особенности аптечной сети (всем одинаковый бюджет, одинаковые условия, одинаковые цены).
- Категория Умники – любители учить, как построить эффективную организацию и управлять продажами в аптечной сети. Часто остаются в недоумении от горячей эмоциональной реакции аптечной сети.

Дмитрий Овчинников: По отзывам партнеров, высокий уровень демонстрируют КАМы из «Биг-фармы». Почему? Выстроенная система обучения, четкие цели компании, прозрачные механизмы оценки эффективности, отсутствие смешения личного и профессионального дают великолепную модель качественной работы. КАМ - это не тот сотрудник, который только делает визиты и считает цифры. КАМ - это партнер в танце, который ведет клиента, ухаживает за ним, растит его и продажи своей компании.

Светлана Федорова: Я могу сказать, что действительно хороших специалистов не так много. Я сейчас не говорю о менеджерах, которые работают по навязанным компанией шаблонам. Это встречается сплошь и рядом. По сути КАМ в таких условиях становится просто исполнителем, который штампует договора по заведомо определенной схеме. Я говорю о Менеджерах с большой буквы, людях, способных мыслить стратегически, имеющих план продаж на своей территории, бюджет и знания, как и за счет каких активностей достичь плановых показателей.

Назвать фарм. компании, где самые профессиональные КАМы? Я бы не ставила вопрос именно таким образом. В каждой компании есть как более сильные сотрудники, для которых термина «сложные переговоры» просто не существует, а существуют лишь «интересные переговоры», так и более слабые. Все зависит непосредственно от личностных и профессиональных качеств того или иного специалиста, его стремления делать детальный поклиентский анализ. Я безумно счастлива, что в моей команде есть такие звезды!

- Чего не хватает современным КАМам для более эффективной работы с аптечными сетями?

Олег Гончаров: Умения слушать и слышать. Гибкости в принятии решения, адаптивности предложения к особенностям каждой аптечной сети.

Дмитрий Овчинников: На мой взгляд, не хватает отсутствия отношений с собственниками бизнеса. Часто можно услышать: «Я решаю все вопросы на уровне маркетолога». Сложно. КАМ просто обязан показать на всех уровнях в сети, какую пользу от сотрудничества получит партнер, и какие его потребности будут удовлетворены.

Отсюда вытекает еще одно – отсутствие знания потребности клиентов, а также работа по принципу «только себе». В компании Бионорика реализован принцип «WIN-WIN», при подготовке к визитам мы продумываем за партнера, что ему может быть важно и нужно, как нам развивать именно совместный бизнес.

Еще один момент - фокусирование КАМа только на цифрах (в голове и на визитах). КАМ-биз нес – это, прежде всего, доверие к тебе партнера, а при наличии доверия и четких целей можно и цифры обсудить (непрерывно растущие).

Интервью «Проблемы взаимодействия производителей и аптечных сетей»

Стр. 2-7

Светлана Федорова,
Директор по работе с аптечными сетями Представительства Ядран-Галенски Лабораторий а.о..

Олег Гончаров,
Партнер аптечной сети «Дежурные аптеки»

Дмитрий Овчинников,
Национальный КАМ ООО «Бионорика»

Существует большое количество нематериальных выгод, которые необходимо представить партнеру. И вот здесь важен уровень - маркетолог видит, в основном, бюджет от производителя. А собственник - все грани бизнеса. Общаясь на таком уровне, КАМ и сам учится этому. В нашей компании на двойных визитах я всегда акцентирую внимание сотрудника на необходимости двигаться вверх и вглубь иерархии клиента.

Светлана Федорова: На мой взгляд, КАМам иногда не хватает креативности, инновационности. Рынок сейчас так стремительно меняется, что стандартные контракты на выкладку и объемное соглашение порой не дают ожидаемых результатов. КАМу нужно вместе с сетью продумывать дополнительные программы стимуляции продаж, более детально прорабатывать активности в каждой категории аптек.

- Какие актуальные потребности аптечных сетей сегодня не учитывают компании производители?

Олег Гончаров: Потребности развития коммуникационных компетенций. Собственные центры развития навыков продаж – большая редкость. Но именно сейчас это выходит на первый план. Принято считать, что существуют три основных фактора успеха в любой рознице: место, место и еще раз место. Но когда вы пришли в это самое место, начинают работать еще три не менее важных фактора успеха: коммуникация, коммуникация и еще раз коммуникация. Наших горячо любимых специалистов, долгие годы проводящих в изучении 8 химий, никто этому не учит, к сожалению. Как следствие, основная компетенция формируется «улицей»: опытными сотрудниками, заведующими, собственными ошибками…

Дмитрий Овчинников: В настоящее время на рынке есть пул очень качественно работающих сетей. И структурно, и экономически. Нам важно беречь их и тесно сотрудничать. Основная потребность аптечных сетей сейчас - траффик покупателей и приверженность покупателя бренду. Акценты в потребностях сетей сейчас сместились от получения денег в сторону здоровой совместной работы. Надо нам поддерживать это. И тогда вместе мы легко преодолеем кризис.

Также важным аспектом для аптечных сетей сейчас является качественное обучение и качественный визит представителя, уникальные проекты для привлечения покупателей. В компании Бионорика реализован с тщательно выбранными аптечными сетями один из таких проектов - «Фитотека». Сети меняются и мы не можем подходить к ним со старыми меркам, думая только о своей выгоде, иначе рискуют такие производители остаться в аутсайдерах.

Светлана Федорова: Наверное, этот вопрос было бы логичнее задать представителям аптечных сетей. Наша компания всегда старается выявлять потребности клиентов и учитывать их в работе.

В условиях жесткой конкурентной борьбы в рознице за место под солнцем и нехватке оборотных средств (в ряде сетей) на закупку товара, основная потребность сетей сводится к тому, чтобы производитель вовремя платил за услуги, которые оказываются по маркетинговым контрактам.

- Какой должна быть компания-партнёр, чтобы Вы смогли назвать её отношения с ней идеальными?

Олег Гончаров: Идеальный производитель начинается с продуктового портфеля и способностью создавать спрос. Но самое желаемое, - когда продукты производителя создают новую категорию в аптеке. Например, смелость компании Галдерма (создатели новой аптечной категории «Дерматологический уход»). Еще примеры: это Деметер, это Космотека. Все эти решения не очевидны с точки зрения опыта, но весьма убедительны с точки зрения результата. Что они сделали для нас – создали новый траффик и усилили лояльность покупателей, а в ряде случаев - лояльность партнеров (восторг арендодателей).

Дмитрий Овчинников: Идеальный вариант, чтобы производитель имел свою сеть и карманного дистрибьютора. Это позволяет избегать ненужных затрат и растить маржу.

На практике, идеальный производитель для сети – это оригинальная копания или производитель качественных дженериков, с бездефектурным наличием товара на складах дистрибуторов. Еще лучше - с прямым контрактом, внешним маркетингом (ТВ, пресса), отличной базой врачей, генерирующих выписку. А еще - с суперподготовленными медицинскими представителями и КАМами, разнообразной системой обучения для первого стола и офиса и парой-тройкой никем не повторенных уникальных проектов, а также продуманной системой создания траффика покупателей именно по продукции компании, с «коммерческим портретом» продукта для получения наибольшей прибыльности. И с эмоциональной изюминкой!

Идеальная аптечная сеть? Наличие в структуре сети разных форматов аптек для каждого слоя покупателей. Мощная вертикальная система администрирования. 90 % точек сети должны быть рентабельными и в отличных местах. Сеть, открытая для анализа и расчета инвестиций, а также открытая для работы на всех уровнях. Сеть, которая может подождать 3-4 года, прежде чем продажи производителя вырастут до приемлемых объемов и приемлемых бюджетов. Сеть, точно и в срок совершающая оплаты дистрибьютору. Сеть, имеющая стратегический план развития на 4-5 лет, с известным сильным брендом и высококвалифицированным персоналом. Сеть, направляющая деньги производителя в канал продажи и/или на открытие новых аптек. Проще говоря - «Не халявщик, а партнер!»

Интервью «Проблемы взаимодействия производителей и аптечных сетей»

Стр. 2-7

Светлана Федорова,
Директор по работе с аптечными сетями Представительства Ядран-Галенски Лабораторий а.о..

Олег Гончаров,
Партнер аптечной сети «Дежурные аптеки»

Дмитрий Овчинников,
Национальный КАМ ООО «Бионорика»

Светлана Федорова: Безусловно, идеальная сеть для производителя – это, прежде всего, хорошо управляемая сеть, с прозрачной системой отчетности, с четко выстроенной системой мотивации персонала. Идеальной можно назвать сеть, которая четко выполняет взятые на себя обязательства за счет собственных ресурсов, а не та сеть, которая трижды продает место на полке, а всю работу по выкладке препаратов выполняет медицинский представитель на своих визитах.

Идеальная сеть – это сеть, которая работает честно, а не пытается показать прирост за счет махинаций с отчетностью и присоединения новых аптек.

- Каким должно быть идеальное маркетинговое соглашение между аптечной сетью и производителем с учётом текущей ситуации на рынке, чтобы оно учитывало выгоды обеих сторон?

Олег Гончаров: Идеальное соглашение подразумевает получение результата с любой продажи. Наиболее распространенная логика производителя – мы платим за прирост. Смотрим, что было (якобы это уже принадлежит производителю) и планируем, что будет, закладывая существенный прирост (как правило, не менее 50%). Такая модель отношений работает все хуже и хуже.

Долой планы, возможно лишь формирование прогноза. Маркетинговый бюджет формируется с каждой проданной упаковки. Для дополнительной мотивации, на сверх результаты, в прогнозе предусмотрены несколько уровней, при прохождении которых качественно увеличивается маркетинговый бюджет.

Широта ассортимента, теснота с точки зрения насыщения каждой отдельно взятой товарной категории, общая стагнация в потреблении приведет к тому, что аптечные сети перестанут работать с многими несговорчивыми мачо, ботанами и умниками.

Дмитрий Овчинников: Это соглашение должно быть совместным бизнес-планом, во-первых. Во-вторых, оно должно быть прозрачным с точки зрения использования инвестиций. В-третьих, соглашение должно быть реалистичным, основанным не на предположениях, а на понимании, какой прирост дает каждая опция этого соглашения. В-четвертых, оно должно быть уникальным. Одна сеть – одно неповторимое соглашение.

В кризис акцент делается на ценовые акции и уникальные предложения по сервису для клиента, программам лояльности, дистрибуции продукта в точках продаж и качественном обучении первого стола экономике продукта компании. А также на высокой частоте активностей медицинских представителей в точках, их уникальной возможности выстроить личные отношения с первым столом.

Светлана Федорова: На мой взгляд, идеальное маркетинговое соглашение – это долгосрочное соглашение. Когда обе стороны заранее принимают позицию, что будут сотрудничать и искать обоюдовыгодные решения, как бы рынок не штормило.

Идеальное маркетинговое соглашение возможно заключить при условии ведения переговоров в конструктивном ключе. Для этого очень важно уметь считать цифры, аргументированно подтверждать свою точку зрения, продумывать несколько сценариев сотрудничества - для того, чтобы совместно с контрагентом выбрать оптимальный.

- Возможно ли сотрудничество между производителем и аптечными сетями в формате WIN-WIN?

Олег Гончаров: Возможно, когда производитель понимает возможности и ограничения аптечной сети, и ставит задачи по силам. Производитель платит деньги аптечной сети за то, чего не может сделать сам. Самое главное - понимать, что может сделать та или иная аптечная сеть. Не забывайте, РОЗНИЦА РОЗНИЦЕ РОЗНЬ!

Дмитрий Овчинников: Отвечу так - однозначно да! Сейчас идет процесс эволюции и взаимного проникновения и сплетения бизнесов сетей и производителей. Симбиоз, а не паразитирование, - вот путь к успеху. Повторюсь, самая важная персона на рынке – это конечный потребитель. Ради него мы все стараемся. Что бы он КУПИЛ, а значит, принес прибыль аптечной сети, что позволит повысить уровень сервиса, развивать технологию продажи продукта и развивать саму точку продажи, делая ее высокотехнологичной и современной. Чтобы потребитель КУПИЛ, а значит, принес прибыль производителю, который инвестирует в новые продукты. Мы не можем без розницы, а она опустеет без нас. И чем быстрее мы будем активнее и теснее работать на рынке, тем больше КУПЯТ, а значит, будет жить цепочка ПРИБЫЛЬ-ИНВЕСТИЦИЯ-РАЗВИТИЕ.

Светлана Федорова: Да, возможно. Главное, чтобы стороны были готовы услышать друг друга.

- Почему WIN-WIN зачастую не реализуется на практике между производителями и аптечными сетями?

Олег Гончаров: Производитель VS Аптеки.

Производитель, он же создатель… Продукт его творения – его дитя. Как следствие, вселенская любовь к продукту и, увы, порой неадекватное понимание его истинной ценности.

Розничный игрок – искушённый циник, который обеспечил встречу продукта производителя с покупателем и требует вознаграждения за эту услугу.

Основное заблуждение производителя - крепнущие отношения с покупателями (нарастающая силушка бренда его продукта) должна привести к сокращению его затрат в розницу.

Обращение к производителю…

Интервью «Проблемы взаимодействия производителей и аптечных сетей»

Стр. 2-7

Светлана Федорова,
Директор по работе с аптечными сетями Представительства Ядран-Галенски Лабораторий а.о..

Олег Гончаров,
Партнер аптечной сети «Дежурные аптеки»

Дмитрий Овчинников,
Национальный КАМ ООО «Бионорика»

Аксиома (не теорема, которая требует доказательства): доходы, как следствие, ваши расходы должны расти… иначе розничному игроку станет невыгодно работать с вашим продуктом. Чем популярнее ваш продукт, тем все большее количество розничных игроков использует ваш продукт как маркер ценового предложения в адрес покупателя, что автоматически сокращает их прямую доходность от продаж (наценку). И пусть наступит счастье, и вы станете важны и отчасти незаменимы для нашего покупателя! Что позволит проявлять в адрес розницы легкое негодование при их желании обсудить маркетинговые бюджеты и… плановым образом сокращать денежный поток в адрес розницы… Ведь вы для них, а не они для вас!!! Однако, розничный игрок и ваши конкуренты, которых в этот момент вашего триумфа не будет становиться меньше, будут ждать вашей первой ошибки…

«Никто никогда не простит вам вашего величия…» - помните об этом!

Следствие - ваша ошибка, помноженная на зависть конкурентов и на раздражение розничного игрока, может привести к роковому финалу.

Ваши затраты должны стимулировать рост. Рост продаж должен планироваться, исходя из возможностей и стратегии развития розничного игрока. Необходимо понимать разницу форматов и концепций розничной торговли. Текущее разнообразие форматов розницы должно находить отражение в вашем предложении. Есть розничные операторы, которых следует использовать для создания осведомленности и понимания сущности вашего бренда. Других розничных операторов следует использовать для безудержного роста продаж, понимая, что ничего кроме скорострельной точки выдачи, вы там не получаете.

Розничные функции (особенно актуально для фармацевтического рынка):

- Показать
- Предложить
- Убедить
- Влюбить

Последние три компетенции особенно ярко выражаются на фармацевтическом рынке. Какой судьбы вы хотите для своего продукта? Выбор за вами…

Дмитрий Овчинников: Как я уже говорил, дело в диаметрально противоположных позициях, наследии прошлых лет, и инерционности мышления, а также уровне взаимодействия в иерархии сети. КАМу необходимо подниматься все выше в структуре сети, чтобы добраться до конечного собственника бизнеса. Только тогда есть возможность быть услышанным и реализовать весь потенциал продуктов компании.

Светлана Федорова: Переговоры в последнее время все чаще напоминают ультиматум со стороны розницы, чем конструктивную дискуссию и попытку найти оптимальные решения с позиции WIN-WIN. Аптечные сети порой требуют увеличить бюджет в разы, лишь по потому, что кто-то из конкурентов готов платить больше, а не потому, что они готовы предложить стратегию по увеличению ваших продаж в сопоставимом эквиваленте. Все это напоминает раздувание большого мыльного финансового пузыря, который по законам физики рано или поздно лопнет.

- Что бы Вы порекомендовали партнёрам с другой стороны для того, чтобы они смогли выстраивать с Вами более прочные и долгосрочные отношения?

Олег Гончаров: Пройти тренинг «WIN-WIN по-русски: инструменты и навыки результативного взаимодействия компаний-производителей с аптечными сетями», одним из авторов которого я являюсь. Мой партнер, Владислав Утенин, и я, в 2014 году придумали и запустили эту программу в жизнь. За год мы провели обучение в нескольких фармацевтических компаниях, результаты вдохновили нас двигаться дальше в развитие этой темы.

Дмитрий Овчинников: Я бы рекомендовал быть открытыми, совместно все планировать и выполнять. Опять же, строить с нами отношения на принципах доверия. Избегать моментов легкого шантажа: «Если вы не заплатите столько, мы уберем вас с полок». Видеть продукты компании и компанию-производителя комплексно, а не только по принципу величины бюджетов. Работать для конечного покупателя, преодолевать трудности и получать удовольствие от качественно выполненной работы. Желаю нам успехов!

Светлана Федорова: Быть честными, прислушиваться к аргументации оппонента, вернуться в русло конструктивности и не искать кратковременных гипер-инвестиций от одного партнера, при этом теряя всех остальных. Рынок изменчив. Очень важно сейчас сохранять как партнерские, так и дружеские отношения. Никто наперед не знает, будет ли тот или иной игрок на коне или всё потеряет.

Статья «Не удалось договориться с контрагентом (аптечной сетью) – это неудача? Нет, это новый этап отношений!»
Стр. 8

«Не удалось договориться с контрагентом (аптечной сетью) – это неудача? Нет, это новый этап отношений!»»

На первых порах работы КАМом у всех без исключения сотрудников возникает страх. Какой? Мерилом успеха служит факт заключения или не заключения контракта. Практика показывает, что не надо бояться отказать партнеру. Это не отказ, а тактика переговорного процесса - «взять паузу».

Однако наши взаимоотношения с партнером простираются гораздо дальше юридического договора и маркетингового плана. Самое важное – честность, открытость, доверие, знание личных и профессиональных потребностей как лица, ответственного за взаимодействие с производителем, так и владельца аптечной сети.

Поэтому если мы не заключили контракт, значит, мы плохо знаем друг друга и обоюдные потребности!

Была у меня в жизни такая ситуация - работаем с аптечными сетями по классической схеме: маркетинг, бонус, фикс. И вдруг приходит новый Генеральный (Гениальный) Директор и говорит: «Все, с завтрашнего дня мы не платим аптечным сетям - они только тянут с нас деньги! Акции у них никудышные, работать прекращаем». Я был тогда не так опытен и стал возражать: «Нельзя так с партнерами! Надо сначала на фокус группе протестировать идею». Закончилось это тем, что в проигрыше остались все - компания, клиенты, я, ну и Директор, естественно, тоже.

Давайте разберем эту ситуацию. Как мне нужно было поступить? Правильный ответ: учесть потребности всех сторон!

Компания хочет оптимизировать затраты и повысить эффективность, а Директор удовлетворить свою личную потребность. Это значит, что мне нужно было признать его идею! А аптечной сети дать то, что она требует – инвестиции, но не впрямую, а через работу медицинских представителей, обучение, мотивацию персонала, работу с покупателем. И кто за это был ответственный - я!

Год назад судьба предоставила мне шанс исправить ситуацию и подняться на еще одну ступеньку в профессиональном развитии. Однако теперь все стало гораздо сложнее. Я руковожу большим отделом КАМов, и моя задача вселить в подчиненных веру, что то, что делает компания - правильное решение. Задача стояла такая же - повысить эффективность КАМ-бизнеса. С чего мы начали - с выявления дополнительных потребностей компании, сети и наших. И в результате подготовили программы для партнеров - аптечных сетей, которые учли дополнительные нематериальные потребности сетей, обеспечили оптимизацию затрат компании и дали нам моральное и профессиональное удовлетворение!

Тренинг «Рентабельные переговоры с аптечными сетями - концепция WIN-WIN» **Стр. 9**

Тренинг «Рентабельные переговоры с аптечными сетями - концепция WIN-WIN»

*В современных экономических условиях, когда компании вынуждены экономить каждый рубль, всё чаще переговоры между производителем и аптечной сетью протекает в **неконструктивном** стиле (Lose-Win). Манипуляции, жесткая позиция, давление, ультиматум, завышенные требования. Как с этим работать?*

В медицине есть два стратегических подхода к болезни - лечение и профилактика. Доказано, что профилактика обходится дешевле. Так и в переговорах - неконструктивного поведения клиента можно избежать, если качественно-сработать на более ранних этапах коммуникации (профилактика). Ну а если не помогла и профилактика, то неконструктивное поведение клиента можно-«лечить» - использовать специальные техники работы с манипуляциями и другими формами неконструктива, плавно возвращая его к конструктивному торгу (Win - Win).

Во время тренинга участники отрабатывают на практике техники обоих подходов - и «профилактики», и «лечения» неконструктивного поведения клиента в-переговорах. **Тренинг направлен на формирование «ROI-мышления» (ROI - индекс возврата инвестиций).**

- **Уровень рентабельности 1.** Переговоров можно избежать, заключив с клиентом договор на первоначальных условиях вашей компании.

Уровень рентабельности 2 и 3. Если переговоры начались, торговаться нужно правильно, чтобы, с одной стороны, заключить с клиентом долгосрочное сотрудничество, а с другой стороны, сделать эту договоренность максимально выгодной для обеих сторон: WIN-WIN.

Уровень рентабельности 4. Если клиент всё-таки использует манипулятивные приёмы во время торга, подготовленный менеджер успешно справляется с ними, незаметно для клиента возвращая его в конструктивное поле переговоров.

...Тренинг направлен на формирование «ROI-мышления» (ROI - индекс возврата инвестиций...

...неконструктивное поведение клиента можно «лечить» - использовать специальные техники работы с манипуляциями и другими формами неконструктива, плавно возвращая его к конструктивному торгу (Win - Win)...

«Профилактика» неконструктивных переговоров:

1. Три техники создания сильной позиции - качественная продажа себя, компании, сервиса, продукта
2. Алгоритм перехода к конструктивным переговорам - «3 шага в переговоры»
3. Планирование и техники проведения конструктивных переговоров

«Лечение» неконструктивного поведения клиента в переговорах:

4. Универсальная техника управления манипуляциями, ультиматумом, жёсткой позицией клиента, доминированием и др.

Продолжительность тренинга: 2 или 3 дня

Немного о компании Фарм Галактика
Стр. 10-11

Фарм Галактика - единый центр отраслевых знаний для фармацевтических компаний, внедряющий бизнес-решения с доказанной эффективностью на основе научно-практического подхода

Наши ценности

Совершенствование
Свобода
Справедливость
Сотрудничество
Смелость

Услуги

Точки отличия

Все консультанты имеют медицинское образование, врачебный опыт, опыт работы в фармацевтических компаниях (продажи, менеджмент). R&D департамент наполняет программы только теми инструментами и технологиями, эффективность которых доказана наукой или лучшими практиками компаний

Опыт работы наших консультантов со следующими компаниями

Производители и дистрибьюторы:

Abbott, Abbott Nutrition, Abbvie, Actavis, Astellas, Astra Zeneca, Bayer, Baxter, BD, Belupo, Biocad, Bionorica, Boehringer Ingelheim, Boiron, CSC, Dentsply Implant, Dr.Falk, Galderma, Grindex, Esparma, Ever Neuro Pharma, Ferring, Interpharma, Invitro, Johnson&Johnson, Life Technologies, MCL-Pharma, Novartis, Nutricia, Orion Pharma, Pfizer, Ratiopharm, Roche Diagnostic, Roche, Sandoz, Takeda, Teva, Unipharm, Zambon, Вёрваг, Гедеон Рихтер, ОАО Медицина, ОМВ Медицинская компания, Ниармедик, Никамед, Пауль Хартманн, Поли- сан, Президент, Промомед, СИА-Интернешнл, Сотекс, Скандинавский центр здоровья, Фармстандарт, Фармсинтез.

Аптечные сети: Рифарм (Челябинск), Опека, Таймер (Пермь), Радуга, Уралнет (Екатеринбург), Фармимпекс (Ижевск), Фармленд (Уфа)

Руководители

Генеральный директор компании «Фарм Галактика»

Овчинников Станислав Николаевич

ОБРАЗОВАНИЕ

· Российский Государственный Медицинский Университет, педиатрический факультет, врач-педиатр
·РГМУ, клиническая ординатура, детский хирург
·Аспирантура, кандидат медицинских наук
·Корпоративный университет Advance Group, бизнес-тренер

ОПЫТ РАБОТЫ В МЕДИЦИНЕ, ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ И КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ

·Санитар, фельдшер скорой помощи, детский хирург – 8 лет
·Медицинский представитель – 1 год (Astellas)
·Региональный менеджер – 3,5 года (Teva, Abbott)
·Менеджер по территории – 1,5 года (Teva)
·Внутренний тренер – 2 года (Nutricia)
·Внешний бизнес-тренер – 5 лет (Advance Group, Фарм Галактика)

Генеральный директор «Группы Компаний Алмаз»

Смирнов Глеб Борисович

ОБРАЗОВАНИЕ

· Московский Городской Психолого-Педагогический Университет (МГППУ), факультет Психологического Консультирования, квалификация – психолог, преподаватель психологии

ОПЫТ РАБОТЫ

- Бизнес-тренер, консультант – 12 лет
- Генеральный директор ГК Алмаз
- Клинический психолог
- Преподаватель психологии