



Pharmasco®

ЛАБОРАТОРІЯ В КИШЕНІ

з 2002 року

Ефективні переговори
з аптечними мережами

Тренер
Павло Гриценко

- 08.11.2024
- 12.11.2024
- 15.11.2024
- 19.11.2024

Правила та очікування

Як до мене звертатися

В цьому році я...

Чого я очікую від тренінгу



Pharmasco[®]

Мета тренінгу

Отримати знання, інструменти та методи для:

Аналізу,

Оцінки,

Планування продажів на своїй території

Опанувати ефективні техніки ведення переговорів

Навчитися керувати процесом ведення переговорів

Розвинути навички переконання та аргументацій

Покращити навички роботи із запереченнями та маніпуляціями



Pharmasco[®]

Продаж

Процес продажу - це переконання, вміння аргументувати свою пропозицію.

Коли ви продаєте , ви
нічого не поступаєтеся.

Ваш успіх залежить
виключно від вашого
вміння переконувати



Pharmasco[®]

Перемовини

- Переговори це обговорення, пошук взаємоприйнятних рішень по всіх аспектах угоди



Перемовини

Спроба двох , або більше сторін досягти угоди, що супроводжується трьома наступними умовами:

1. Обидві сторони можуть змінювати умови
2. Ресурси обмежені
3. Угода та конфлікт існують одночасно



Перемовини

Обидві сторони можуть змінювати умови – основна відміна між перемовинам та продажем.

Якщо ви не можете змінювати умови, ви маєте продавати а не вести перемовини.



Pharmasco[®]

Перемовини

Ресурси обмежені

Про те що мається в надлишку
зазвичай не ведуться
перемовини.

Ми ведемо перемовини про
гроші та час – їх завжди обмаль!

За що ще ведуться переговори?



Pharmasco[®]

Перемовини

Угода та конфлікт існують одночасно

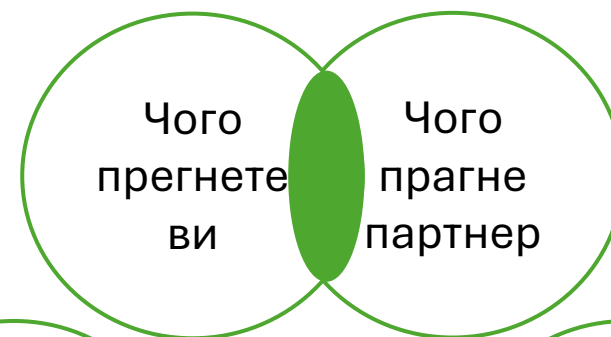
Перемовини варто вважати успішними, якщо кожна з сторін вважає, що «надула» опонента.



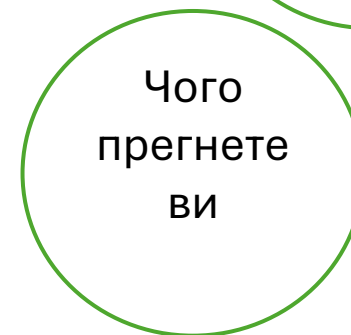
Pharmasco[®]

Угода та конфлікт існують одночасно

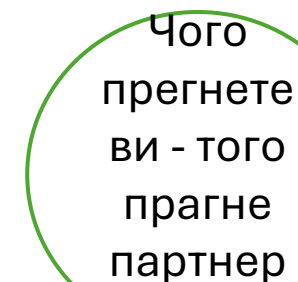
Всі торгові перемовини
виглядають так:



Відсутність спільного **перемовини**
марні



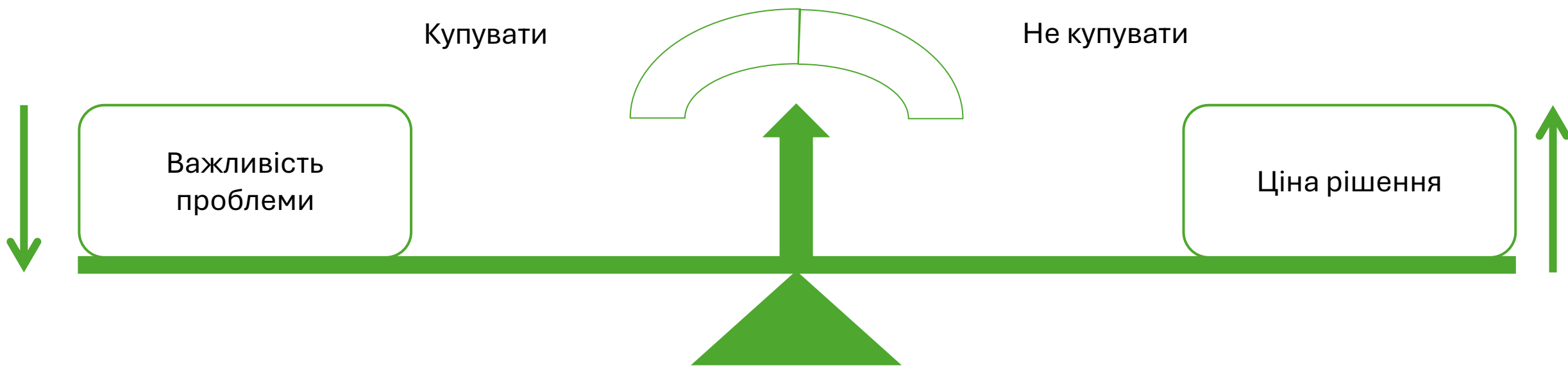
Повне співпадіння – **немає**
необхідності в перемовинах



Parma [®] *asco*

Ваги прийняття рішення

Чи достатньо важлива проблема, щоб виправдати рішення?



Якщо важливість проблеми перевищує ціну її вирішення – це основа успішної угоди

Pharmasco[®]

Етапи процесу перемовин

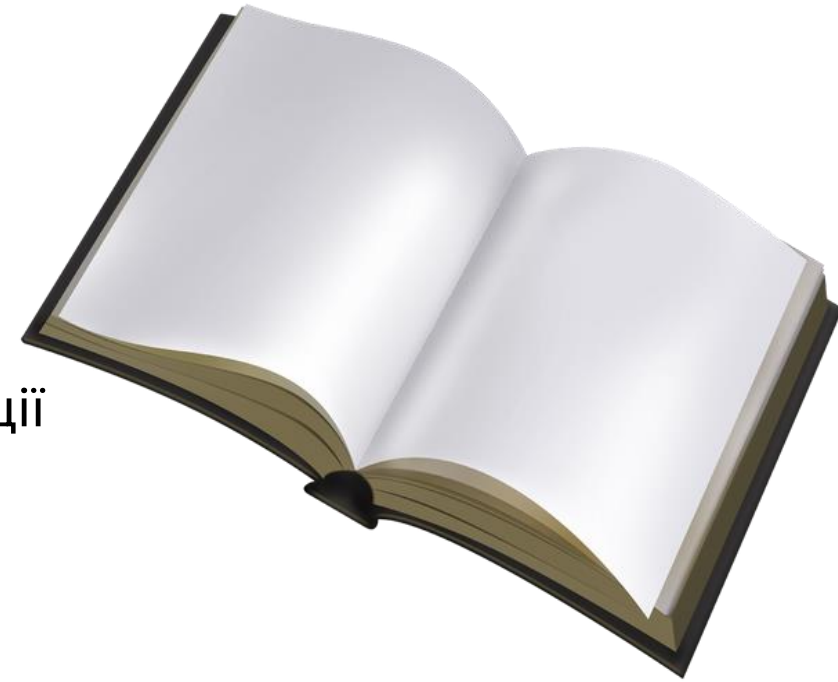
1. Підготовка
2. Встановлення контакту
3. Прояснення мотивів
4. Висування пропозиції
5. Робота із запереченнями
6. Повторна пропозиція
7. Торги, пошук рішення
8. Домовленості



Зона продажу

Підготовка перемовин

1. Визначаємо значимість партнера
2. Прояснюємо свою мету
3. Готуємо аргументацію нашої пропозиції
4. Аналізуємо сильні та слабкі сторони нашої пропозиції
5. Формуємо свою пропозицію (ХПВ)
6. Прогнозуємо заперечення та боротьбу з ними
7. Готуємо НАОС
8. Що ще треба врахувати?



Принципи категоризації партнерів за значимістю



Підготовка перемовин

1. Заважаючий – мінімум уваги, виключно продаж
2. Прийнятний – прагнемо до підвищення доходів, ретельні перемовини
3. Цінний - розвивати стосунки, збільшувати бізнес
4. Життєво важливий – утримувати відношення та бізнес всіма доступними ресурсами, стратегічне партнерство

Стилі премовин



Правила розподілу ресурсів



Ресурси



Інформаційні	Особисті	Мотиваційні	Іміджеві
Властивості продукту	Навички продажів	Бонуси	Конференції
Переваги перед конкурентами	Компетенції, харизма	Мотиваційні та сервісні подарунки	Вебінари
Результати досліджень	Час, довірчі відносини	Семпли	Презентації

Основні поняття

1. Обсяг (об'єм) ринку
2. Первинні продажі
3. Вторинні продажі
4. Третинні продажі
5. Доля ринку
6. Еволюшн індекс
7. АППГ
8. Товарообіг
9. Прибуток
10. Доля партнера
11. Дольовий план

Handwritten mathematical derivations for the maximum likelihood estimation of the mean of a normal distribution:

$$\ln L(\mu) = \ln \left(\frac{1}{\sigma \sqrt{2\pi}} \right)^n \cdot \exp \left(-\frac{1}{2\sigma^2} \sum_{i=1}^n (x_i - \mu)^2 \right)$$
$$\ln L(\mu) = -\frac{n}{2} \ln(2\pi\sigma^2) - \frac{1}{2\sigma^2} \sum_{i=1}^n (x_i - \mu)^2$$
$$\frac{\partial \ln L(\mu)}{\partial \mu} = \frac{1}{\sigma^2} \sum_{i=1}^n (x_i - \mu) = 0$$
$$\sum_{i=1}^n (x_i - \mu) = 0$$
$$\sum_{i=1}^n x_i - n\mu = 0$$
$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} = \bar{x}$$
$$\ln L(\bar{x}) = \ln \left(\frac{1}{\sigma \sqrt{2\pi}} \right)^n \cdot \exp \left(-\frac{1}{2\sigma^2} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \right)$$
$$\ln L(\bar{x}) = -\frac{n}{2} \ln(2\pi\sigma^2) - \frac{1}{2\sigma^2} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$
$$\ln L(\bar{x}) = -\frac{n}{2} \ln(2\pi\sigma^2) - \frac{1}{2\sigma^2} \sum_{i=1}^n (x_i^2 - 2x_i\bar{x} + \bar{x}^2)$$
$$\ln L(\bar{x}) = -\frac{n}{2} \ln(2\pi\sigma^2) - \frac{1}{2\sigma^2} \left(\sum_{i=1}^n x_i^2 - 2\bar{x} \sum_{i=1}^n x_i + n\bar{x}^2 \right)$$
$$\ln L(\bar{x}) = -\frac{n}{2} \ln(2\pi\sigma^2) - \frac{1}{2\sigma^2} \left(\sum_{i=1}^n x_i^2 - 2n\bar{x}^2 + n\bar{x}^2 \right)$$
$$\ln L(\bar{x}) = -\frac{n}{2} \ln(2\pi\sigma^2) - \frac{1}{2\sigma^2} \left(\sum_{i=1}^n x_i^2 - n\bar{x}^2 \right)$$
$$\ln L(\bar{x}) = -\frac{n}{2} \ln(2\pi\sigma^2) - \frac{1}{2\sigma^2} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$
$$\ln L(\bar{x}) = -\frac{n}{2} \ln(2\pi\sigma^2) - \frac{1}{2\sigma^2} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$
$$\ln L(\bar{x}) = -\frac{n}{2} \ln(2\pi\sigma^2) - \frac{1}{2\sigma^2} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

SMART

SMART



Specific



Measurable



Achievable



Relevant



Time
Bound

Принципи категоризації партнерів



Практичне завдання

Сформуємо потенційну партнерську базу
(вправа 1)



Pharmasco[®]

Сформуємо потенційну партнерську базу

Визначте важливість ваших партнерів

Клієнт	Категорія
Мережа 1	1. Життєво важливий
Мережа 2	2. Цінний
Мережа 3	2. Цінний
Мережа 4	2. Цінний
Мережа 5	3. Прийнятний
Мережа 6	3. Прийнятний
Мережа 7	3. Прийнятний

Формування потенційної партнерської бази

Крок 1

Ідентифікувати всіх партнерів
та їх належність до однієї з 4х категорій

Крок 2

Проранжувати партнерів в
порядку важливості.

Крок 3

Видалити з партнерської бази найменш
важливих партнерів

Крок 4

Знайти нових партнерів на заміну
найменш важливих

Етапи формування

Pharmasco®

Планування продажів



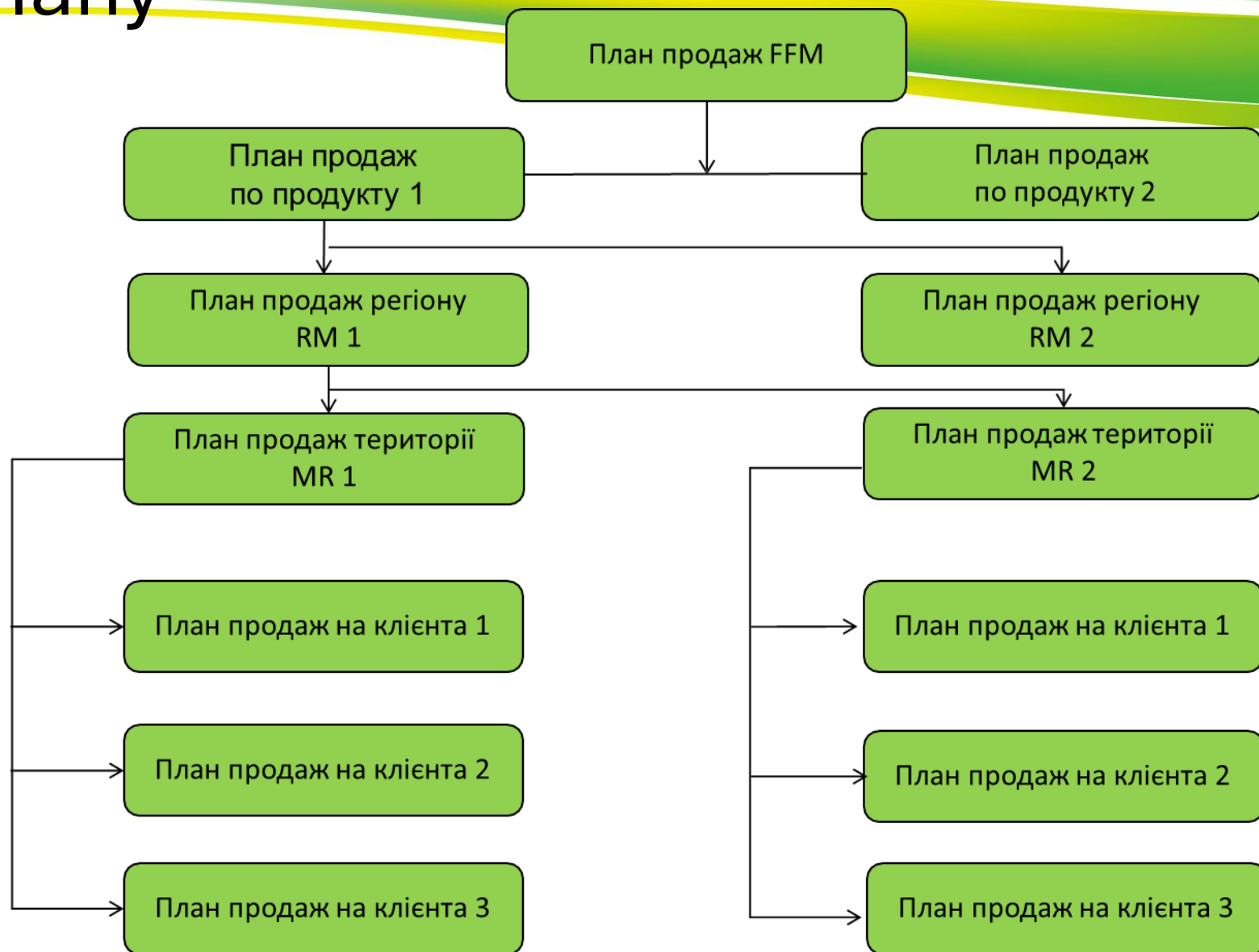
ТИ
НЕРЕАЛЬНИЙ...

Я НЕРЕАЛЬНО КРУТИЙ!



Pharmasco®

Ієрархія плану



Планування продажів

Переваги

- Підвищення ймовірності досягнення цілі;
- Чітко прописані завдання
 - - що і скільки продавати
- Чіткі точки прикладання зусиль
 - - де і кому продавати
 - - Куди і які витратити ресурси



Аналіз і прогнозування продажів

1. Де ми знаходимося зараз (Аналіз)
2. Де ми опинимося (Прогноз)
3. Де ми хочемо бути (план)
4. Як нам цього досягти (ресурси та їх розподіл)
5. Як ми дізнаємося що досягли (контроль і моніторинг)



Практичне завдання

Проведемо аналіз продажів своєї території
(Вправа 2)



Pharmasco[®]

Аналіз продажів

Де ми знаходимося зараз

Клієнт	Категорія	Аналіз продажів уп.
Мережа 1	1. Життєво важливий	
Мережа 2	2. Цінний	
Мережа 3	2. Цінний	
Мережа 4	2 Цінний	
Мережа 5	3 Прийнятний	
Мережа 6	3 Прийнятний	
Мережа 7	3 Прийнятний	

Pharmasco[®]

Прогнозування продажів, що впливає на прогноз

1. Рівень розвитку партнерів
2. Динаміка ринку
3. Діяльність конкурентів
4. Наявність дефектури по продукту
5. Маркетингові договори з партнерами
6. Зміни в партнерській базі
7. Поточні мотиваційні і навчальні заходи
8. Реклама
9.



Практичне завдання

Складемо прогноз продажів по своїх
партнерах (Вправа 3)



Pharmasco[®]

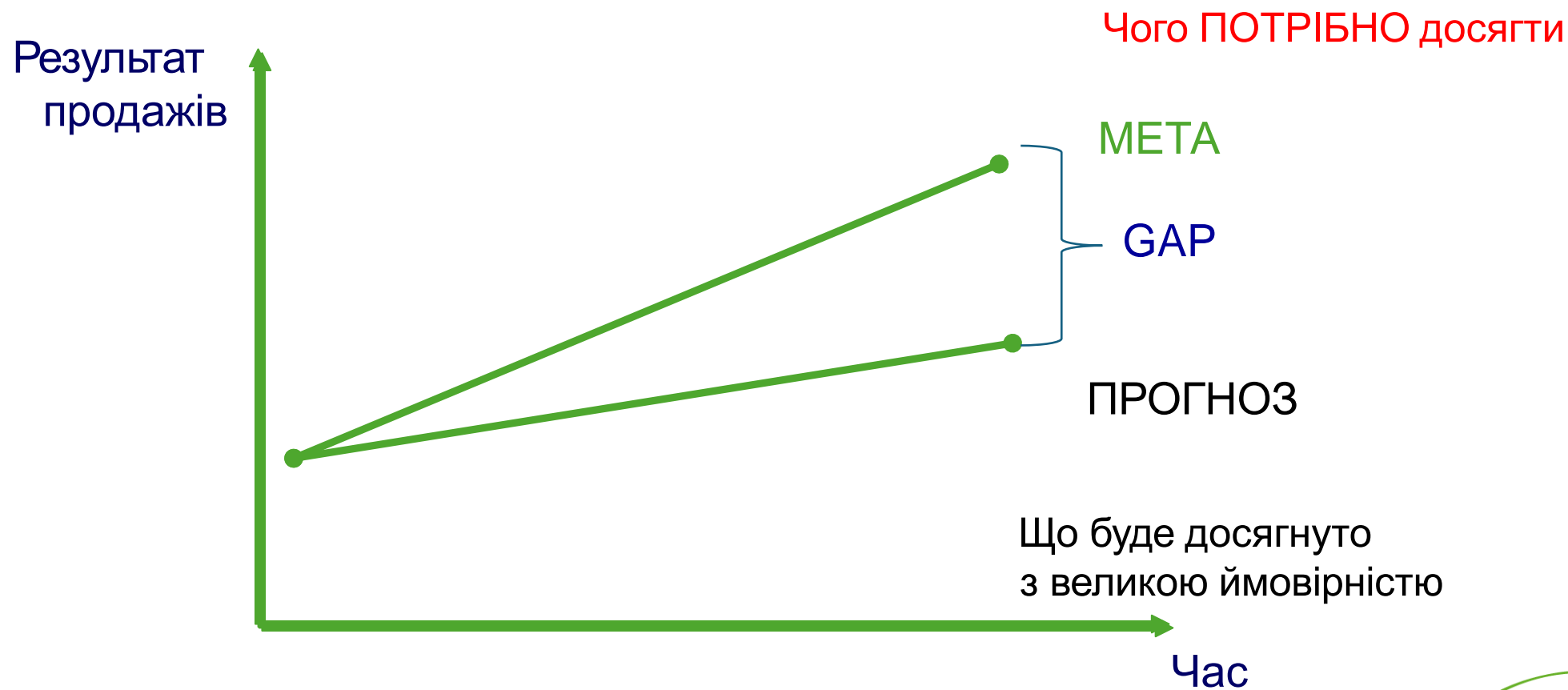
Прогноз продажів.

Де ми опинимося з високою долею ймовірності

Клієнт	Категорія	Аналіз продажів уп.	Прогноз продажів уп.
Мережа 1	1. Життєво важливий	1000	
Мережа 2	2. Цінний	1200	
Мережа 3	2. Цінний	140	
Мережа 4	2 Цінний	800	
Мережа 5	3 Прийнятний	70	
Мережа 6	3 Прийнятний	45	
Мережа 7	3 Прийнятний	58	

Pharmasco®

Поняття GAP, чому він виникає



Практичне завдання

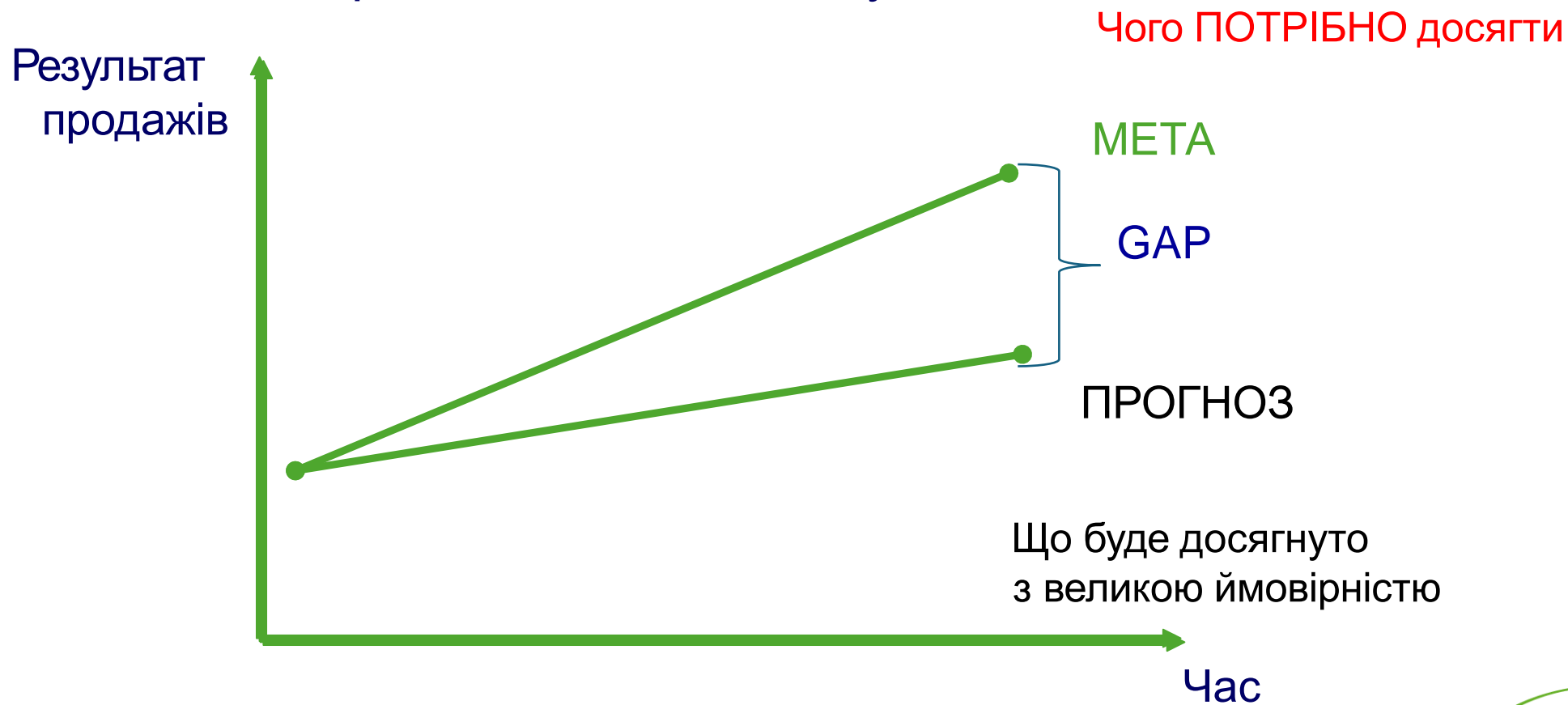
Розрахуємо GAP продажів (вправа 3,5)



Pharmasco[®]

Поняття GAP, що з ним робити?

Прогноз + GAP = Планування



Результат планування - список конкретних дій, що дозволяє досягти поставлених цілей

Pharmasco[®]

Правила розподілу ресурсів

1. Не обирайте велику кількість партнерів для ліквідації GAP - не вистачить ресурсу
2. Розподіляйте спершу нематеріальні ресурси, потім матеріальні
3. Ресурс завжди обмежений, тому обирайте найбільш підходячий ресурс для кожного партнера індивідуально.
4. Не буває недосяжних цілей. Буває невірнo розподілений ресурс.



Правила розподілу ресурсів



Як розподілити GAP?

1. Випишіть на аркуш весь доступний вам ресурс
2. Розподіліть його на матеріальний та нематеріальний
3. Виберіть із своєї бази партнерів з найбільшим потенціалом та найменшим прогнозом
4. Розподіліть ресурси між партнерами
5. Відмітьте наскільки збільшаться продажі при використанні ресурсу.
6. Зробіть «Страховий запас» в 10-15% на випадок форс мажору.



Pharmasco[®]

Розподіл GAP

1. Додаткова інформація про препарати
2. Особисті відносини (дуже попросу)
3. Участь в програмах лояльності
4. Участь в конференціях
5. Презентації
6. ...



Pharmasco[®]

Практичне завдання

Ліквідуйте GAP....(вправа 4)



Pharmasco[®]

Прогноз продажів.

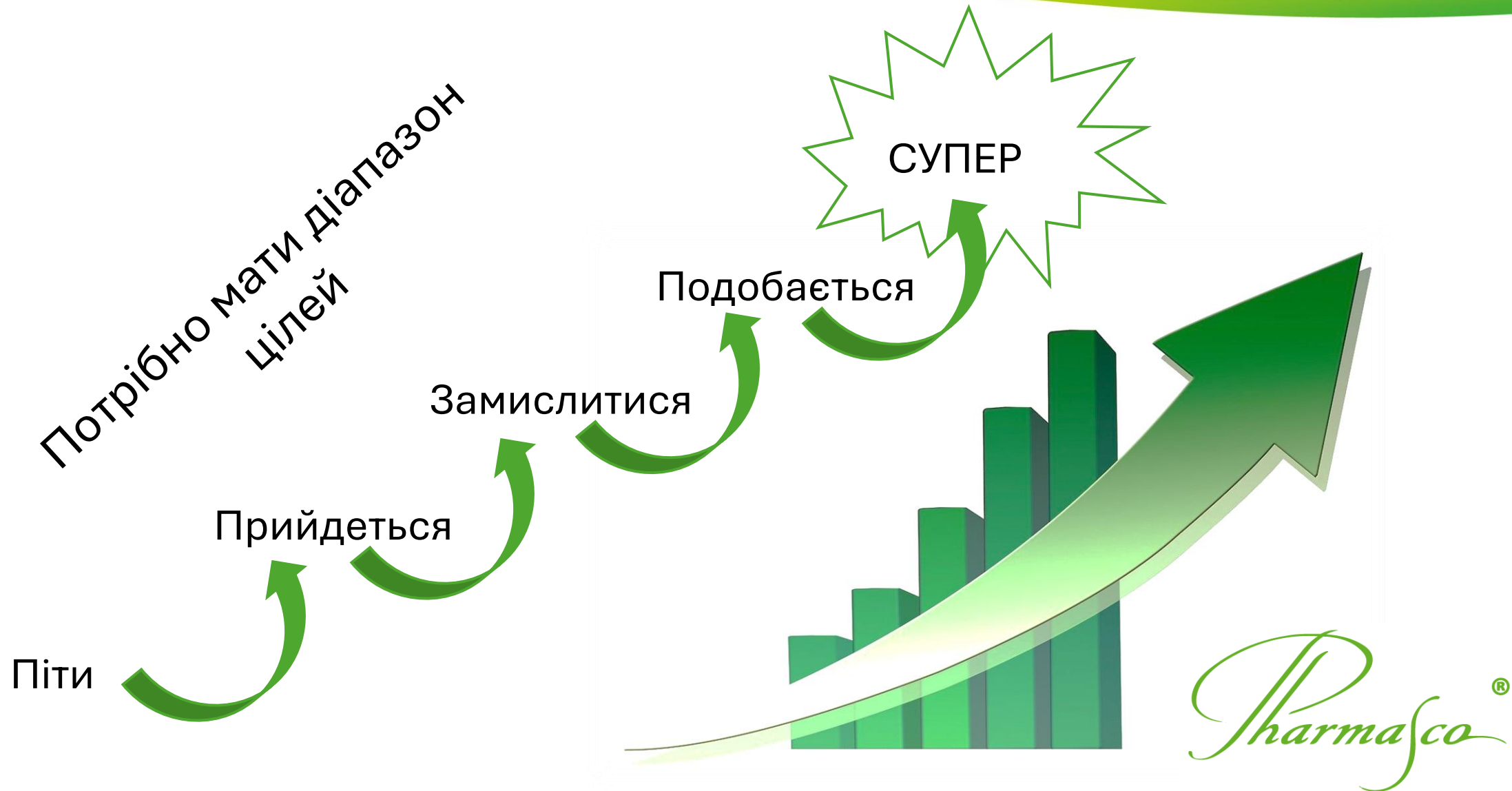
Що і зарахунок чого ми оримаємо

Клієнт	Категорія	Аналіз продажів уп.	Прогноз продажів уп.	План продажів уп.	Ресурс
Мережа 1	1. Життєво важливий	1000	1200	1200	
Мережа 2	2. Цінний	1200	1800	2500	Мотивація
Мережа 3	2. Цінний	140	200	220	Презентація
Мережа 4	2 Цінний	800	1500	2000	Прохання
Мережа 5	3 Прийнятний	70	300	400	Жорсткі перемовини
Мережа 6	3 Прийнятний	45	150	150	
Мережа 7	3 Прийнятний	58	110	110	

Данні товарообігу

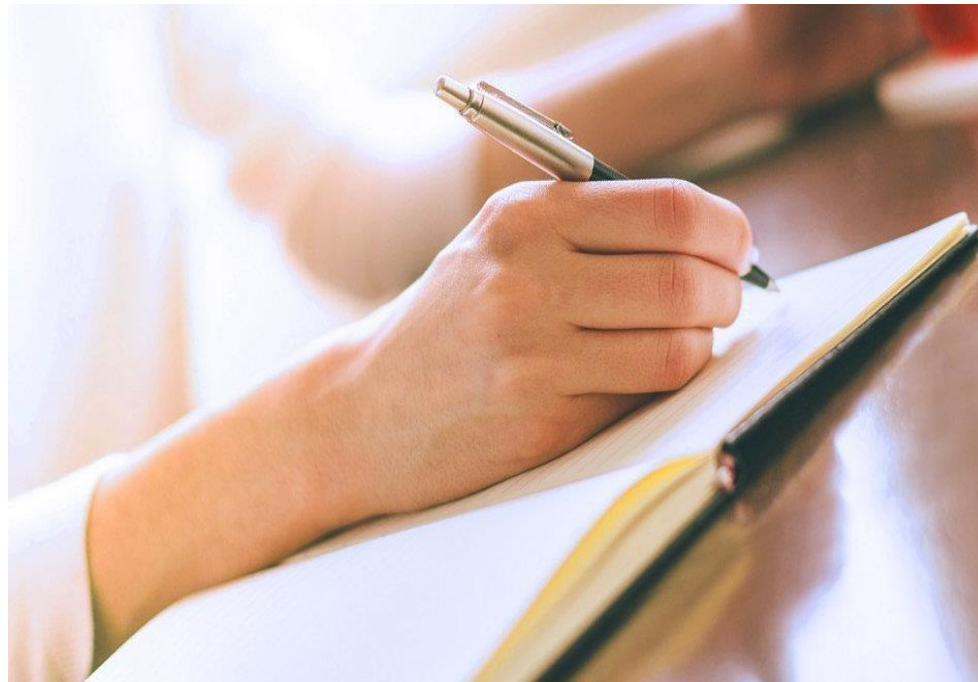
Pharmasco[®]

Підготовка пропозиції. Діапазон цілей.



Пакетна пропозиція

- Підготуйте кількісні показники, умови співпраці, додаткові ресурси для 3 пакетних пропозицій:
- Пакету «Супер»
- Пакету «Замаислитися»
- Пакету «Піти»



Підготовка перемовин

Зберіть та перевірте факти, які ви зможете використовувати для підтримки своєї пропозиції та ослаблення аргументації іншої сторони:

1. Товарообіг + в динаміці
2. Доля ринку + в динаміці
3. EI + в динаміці
4. Кількість ТТ + в динаміці
5. Плани по розширенню
6. Пропозиції конкурентів
7. Особисті КРІ закупника
8. Особиста інформація про закупника



Pharmasco[®]

Підготовка перемовин

Що ще необхідно врахувати?

- Підготуйте всі необхідні документи
- Передивіться історію співпраці
- Проаналізуйте де можна отримати додаткову інформацію
- Оберіть час для зустрічі, враховуючи Ваш особистий життєвий ритм

Pharmasco[®]

Підготовка перемовин

- S-Strengths - визначте в чому вигода Вашої пропозиції для партнера
- W-Weakness – аналіз слабких сторін пропозиції
- O-opportunities – які можливості є для партнера
- T-Threats – які загрози ваша пропозиція страхує у партнера.



Підготовка перемовин

- Наведення фактів – **дуже важливий метод переконання**
- Якість ваших аргументів важливіша за їхню кількість



Pharmasco[®]

Підготовка перемовин

- Поставте себе на місце партнера, та продумайте: з яких причин ваш опонент зможе піти вам назустріч



Підготовка перемовин

- **Спрогнозуйте можливі зустрічні аргументи іншої сторони**

Головні запитання, які варто задати собі:

1. Який їхній план проведення перемовин?
2. Як вони будуть його здійснювати?
3. Які обмеження накладає їхній бізнес (в чому їхній біль, а в чому їхнє задоволення)



Заперечення

Продумайте можливі заперечення



Pharmasco[®]

Алгоритм відповіді на заперечення

1. Пом'якшіть ситуацію
2. Проясніть (Конкретизуйте) заперечення
3. Послухайте, не перебиваючи
4. Презентуйте рішення (дайте аргументовану відповідь)
5. Перевірте розуміння клієнтом ваших аргументів



Пом'яшіть ситуацію

Підтримуємо позицію,
що займає партнер,
не погоджуючись
безпосередньо з його
запереченням



Pharmasco[®]

Проясніть заперечення

Намагаємося

зрозуміти конкретні

причини

невдоволення

Задаємо уточнюючі

питання



Pharmasco[®]

Послухайте партнера

Допомагаємо партнеру
"випустити пару".

Ще раз аналізуємо
характер та причини
його невдоволення.



Pharmasco[®]

Презентуйте рішення

Презентуємо партнеру
рішення ситуації

Аргументовано вказуємо
на реалізацію
цінностей (переваг), до
яких прагне партнер.



Pharmasco[®]

Підготовка перемовин

НАОС

Найкраща

Альтернатива

Обговорюваній

Ситуації



Pharmasco[®]

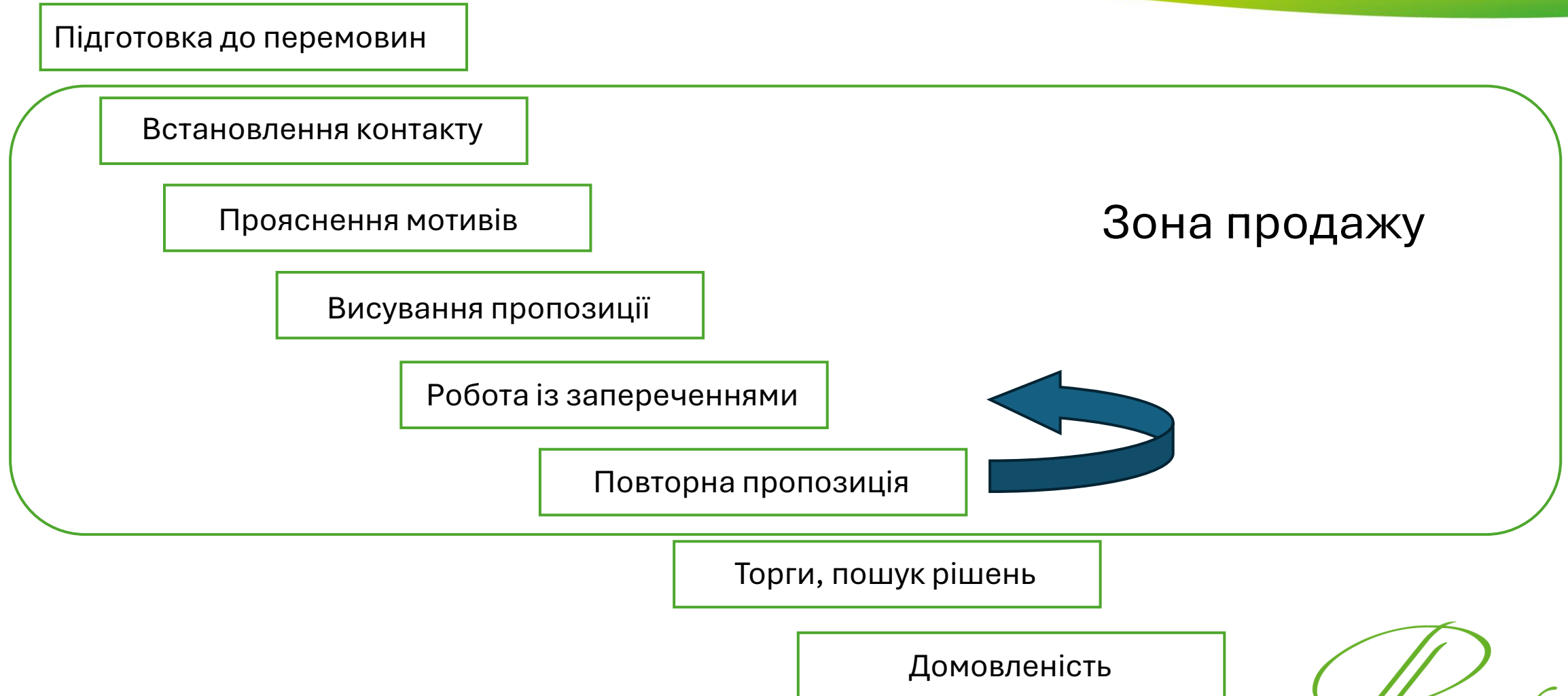
Підготовка перемовин

Що ще необхідно врахувати?

Перед тим, як вийти на арену перемовин, будьте впевнені, що прийняли до уваги всі важливі питання.

Pharmasco®

Візит до ЛПР в аптечній мережі



Збір інформації. Принципи



Відкриті запитання.

Уточнюючі запитання.

Закриті запитання.

Збір інформації. Відкриті запитання.

Відкриті запитання
передбачають розгорнуті
відповіді

Як Ви...?

Що ви думаєте про...?

Для чого ви....?

Розкажіть про...?

З допомогою відкритих запитань
ми можемо виявити **область
потреб** партнера



Pharmasco[®]

Збір інформації. Уточнюючі запитання.

На уточнюючі запитання можна отримати як розгорнуті та і однозначні відповіді.

Яким чином...?

Як саме...?

Що саме...?

Хто...?

Коли...?

Скільки...?

За допомогою уточнюючих запитань ми можемо **уточнити** область потреб партнера



Pharmasco[®]

Збір інформації. Закриті запитання.

Закриті запитання передбачають відповіді «ТАК» або «НІ»

Чи вірно я розумію...?

Тобто в нашій ситуації
важливо...?

Підводячі підсумок ми прагнемо
до...?

За допомогою закритих запитань
ми можемо **перевірити вірність
розуміння потреб** партнера



Збір інформації. Принципи

1. Позитивність
2. Правильне формулювання запитань
3. Вірна послідовність та логічність запитань.



Збір інформації. Гарні запитання

1. Складені так, щоб партнер зміг на них відповісти
2. Стислі (Стосуються лише одного компоненту інформації)
3. Граматично вивірені (ми не повторюємо жаргон партнера)
4. Доречні в ході зустрічі



Висунення пропозиції

- Доносьте свої думки чітко та коротко
- Не бійтеся твердого відстоювання своїх поглядів
- Ваші переконання варті того, щоб їх захищати
- Добра пропозиція враховує інтереси обох сторін
- Висувайте ваші аргументи з урахуванням потреб партнера, не говоріть лише про те що хочеться Вам.
- Будьте терплячими, використовуйте **активне слухання**



Модель ХПВ

- Характеристика
- Перевага (Користь)
- Вигода



Pharmasco[®]

Реально існуюча
характеристика
пропонованого товару
чи сервісу



Pharnasco®

Явище чи процес, що є
наслідком наявності
певної властивості



Pharmasco[®]

Вирішення проблем, які
реально цікавлять
партнера

Конкретні рішення, є
наслідком наявності
якості та користі



Торги

Єдиний спосіб не звалитися в торги – працювати
із запереченнями партнерів

Діалектика переконання



Повторна пропозиція

Використовуйте
ваші логічні
аргументи
першими.

Намагайтесь
побудити партнера
рухатися в
односторонньому
порядку



Pharmasco®

Торги

- Типова помилка:
 - Надто рано приступати до торгів.
- Головне правило:
 - Ніколи не починайте торги доки вас не примусять до цього



Торги

- Пошук взаємовигідних рішень здійснюється за рахунок зустрічних пропозицій та аргументації своєї позиції



Стратегії ведення торгів



Pharmasco[®]

Стратегії ведення торгів

- **Стратегія Win-Win (співробітництво)**

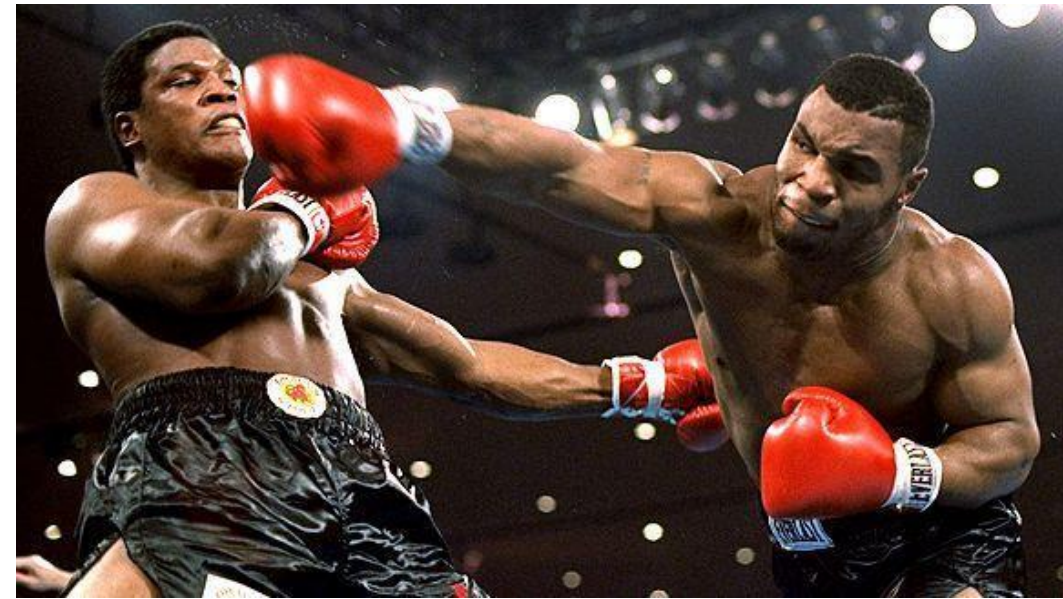
Суть цієї стратегії конструктивних переговорів у тому, щоб усі учасники процесу залишилися у виграші. За своєю природою це співробітництво, де сторони враховують цілі та інтереси один одного. Слід докласти максимум зусиль, щоб дійти згоди та прийняти взаємовигідне рішення.



Стратегії ведення торгів

- **Стратегія Win-Lose (суперництво)**

Це вже агресивніша, але доволі ефективна стратегія переговорів, у якій ключове місце займає не збереження добрих взаємин із опонентом, а досягнення власних цілей. В результаті одна сторона виявляється у вигравшому положенні, а друга досягає скромніших цілей. У стратегії жорстких переговорів Win-Lose сторони зазвичай розглядають одна одну як ворога, супротивника. Зрозуміло, що в ній допустимо використовувати будь-які прийоми - маніпуляції, шантаж, обман, введення в оману, хибні докази та ін.



Pharmasco[®]

Стратегії ведення торгів

- **Стратегія Lose-Win (пристосування)**

В основі цієї стратегії переговорів у конфлікті лежить пристосування. Тобто, одна сторона усвідомлено йде на поступки, погоджуючись на умови опонента. Результат - він отримує розташування сильнішого суперника і залишається з ним у добрих відносинах. А власні інтереси та цілі відсуває на другий план.



Стратегії ведення торгів

- **Стратегія Lose-Lose (ухилення)**

В основі цієї стратегії переговорів у конфлікті лежить ухилення. Тобто в результаті обидві сторони програли. Зазвичай такий сценарій відбувається у переговорах, де беруть участь люди із слабкими позиціями. Часто у політиці Lose-Lose одна сторона провокує взаємний програш. Однак бувають і такі ситуації, коли обидва суперники не хочуть поступатися один одному — вони дотримуються принципу ні для себе ні для людей.



Pharmasco[®]

Стратегії ведення торгів

- **Стратегія «Win=Lose» (тиск)**

Це теж агресивна та досить жорстка стратегія переговорів, у якій один учасник відкрито виступає проти інтересів іншого. Він зазвичай розглядає ситуацію в такому ключі: поразка однієї сторони це виграш другої. Іноді учасники цієї стратегії ведення ділових переговорів використовують підхід пристосування, тобто один навмисне здається іншому. Учасник, що поступився своїми інтересами, задовольняється менш вигідним результатом.



Ваша черга рухатись

Просувайтеся
лише у відповідь
на просування
партнера

Просувайтесь
маленькими
кроками

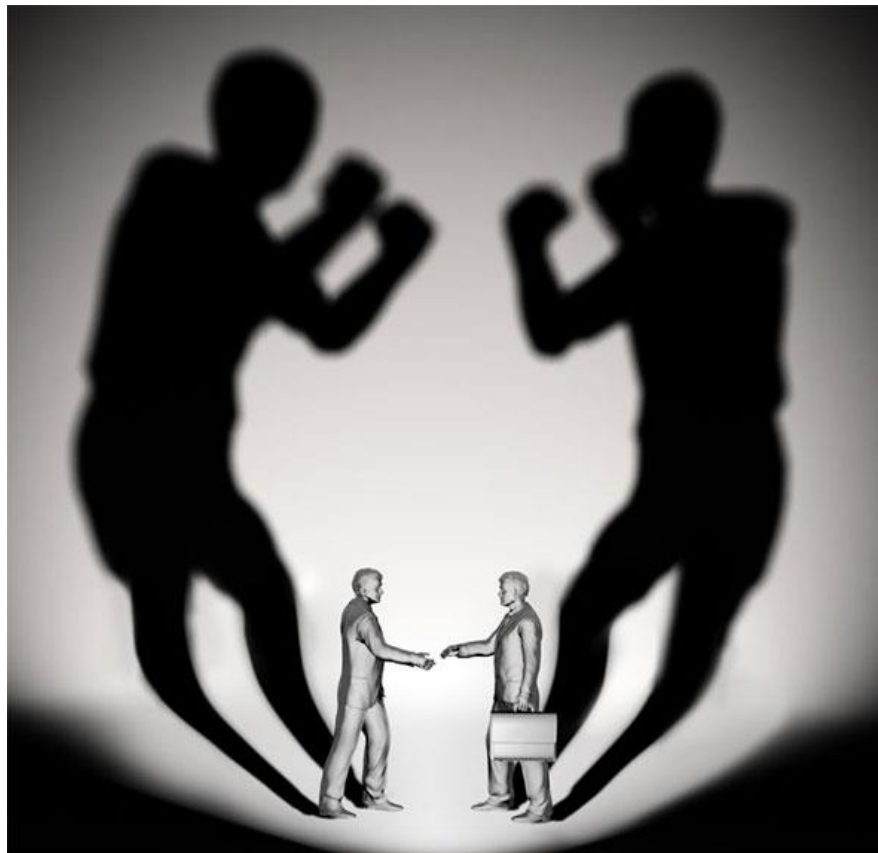
Нічого не даруйте,
обмінюйте
поступку на
поступку



Pharmasco®

Пошук взаємоприйнятних рішень

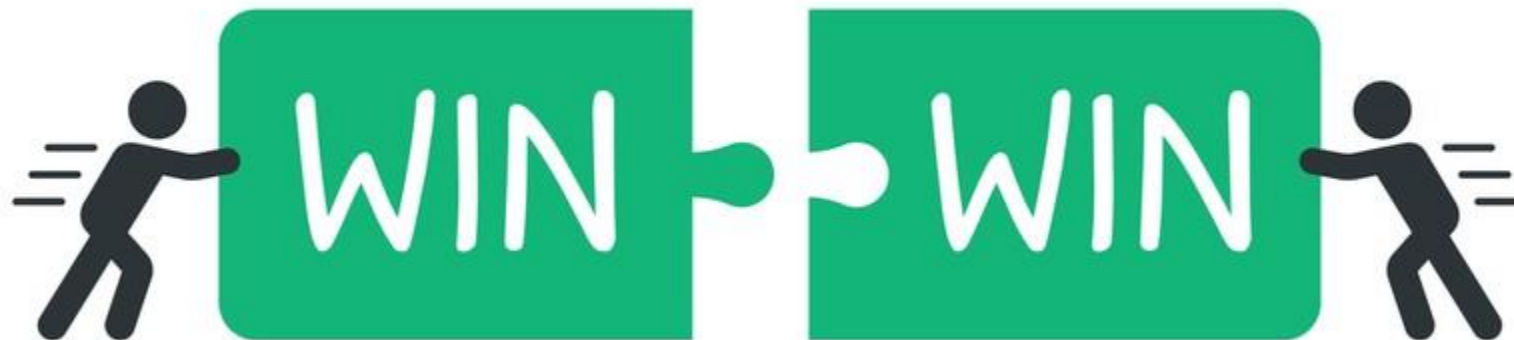
Будьте жорсткими у відношенні до мети та м'якими у відношенні до людей – перевірена часом комбінація.



Pharmasco[®]

Закріплення взаємних домовленостей

1. Залиште у партнера відчуття, що він отримав вигоду від угоди.
2. **Ніколи** не демонструйте свій триумф.
3. Намагайтеся створювати основу для довготривалих партнерських відносин.



Pharmasco[®]

Бажаю успішних перемовин!

Pharmasco[®]