

Коммерческий подход в работе с аптеками



концепция проекта

BRIDGE THE GAP - англ. заполнить пробел, сократить разрыв

Введение

Гармония ([греч.](#) ἁρμονία — связь, порядок; строй, лад; слаженность, соразмерность, стройность).

Гармоничные продажи основаны на построении доверительных взаимоотношений с клиентами и целенаправленных действиях, ориентированных на достижение коммерческих результатов.

Результаты не могут полностью заменить отношения: продавцов, ориентированных исключительно на достижение коммерческой выгоды, называют навязчивыми.

Но и отношения не могут заменить ориентацию на результаты целиком: продавцы, действующие только за счет установления взаимоотношений, ограничивают круг своих возможностей и могут, в итоге, разочаровать своих клиентов.

Фармацевтические представители, как правило, ориентированы на установление доверительных взаимоотношений с клиентами.

В данном документе мы представляем системный подход, итоговой целью которого является привнесение **Большой ОРИЕНТАЦИИ НА РЕЗУЛЬТАТЫ В РАБОТЕ КОМПАНИИ С АПТЕКАМИ.**

Содержание

1. Ключевая идея и этапы реализации проекта
2. Описание этапов:
 - a. Разработка системы (подробно)
 - b. Подготовка руководителей
 - c. Подготовка ФП
 - d. Внедрение системы «в поле»
 - e. Оценка результатов и планирование коррекции

всего 10 страниц

Результаты



Отношения

Ключевая идея и этапы реализации проекта

Мы выделяем пять системных элементов, реализация которых создает условия для успешного внедрения системы продаж, ориентированной на коммерческий результат:

- ➔ У руководителей полевых сил и фармацевтических представителей (далее ФП) есть четкое понимание того, как выглядит идеальный результат работы в аптеке.
- ➔ ФП и их руководители могут определить, какие препятствия отделяют от идеального результата и трансформировать их в задачи визита.
- ➔ В компании разработаны стандартные подходы и инструменты для реализации задач визита и ФП умеют грамотно ими воспользоваться.
- ➔ ФП получают достаточную поддержку от непосредственных руководителей в виде обучения, наставничества, оценки результатов и развивающей обратной связи.
- ➔ В компании сформулирован ясный ответ на вопрос: «Зачем мы должны что-то менять?» (для руководителей, ФП и клиентов). Руководители являются мотивированными и умелыми «агентами» по внедрению изменений.

Мы полагаем, что данные элементы могут быть реализованы путем поэтапной работы.

Предполагаемые этапы проекта представлены на схеме:



1. Разработка системы

Что необходимо разработать:

- ➔ Описание идеального результата деятельности Компании в аптеках, сформулированного в виде так называемых Критериев Лидерства.
- ➔ Стандартные подходы для достижения Критериев Лидерства в виде адаптированного Алгоритма Визита в аптеку, а также приемов по успешному выполнению шагов алгоритма.
- ➔ Разработка рекомендаций руководителю, охватывающих такие элементы, как основы управления по целям (Performance Management), проведение полевого аудита и постановка задач развития бизнеса в конкретной аптеке. Также, основы внедрения изменений: пошаговый алгоритм действий по внедрению результат-ориентированной системы работы с аптеками, включая: коммуникацию нового подхода, обучение, наставничество в поле, работу с сопротивлением, поддержку позитивного настроения сотрудников в период адаптации к новой системе.

ИТОГ ЭТАПА - разработка, дизайн и изготовление:

- 1) Руководства для ФП по результат-ориентированной работе с аптеками
- 2) Руководства для менеджеров по внедрению новой системы и регулярному управлению, нацеленному на достижение коммерческих результатов

Далее - более подробно о том, как мы предлагаем вести разработку Критериев Лидерства, Алгоритма Визита, Руководства для ФП и Руководства для менеджера.

Критерии лидерства

Как правило, для того, чтобы определить «картинку» идеального результата в канале сбыта, компании формулируют так называемые **КРИТЕРИИ ЛИДЕРСТВА**. Вот пример таблицы, содержащей критерии лидерства одной из ведущих мировых FMCG компаний:

Группа	Критерий	Да/ Нет	Задача
Запас	Наличие ассортимента		
	Запас и правило вычисления оптимального заказа FIFO / LIFO		
Расположение	Hot spot в зале		
	Hot spots на полке		
	Кол-во facingов по стандарту		
Представление	Рекламные материалы на полке по стандарту		
	Рекламные материалы в зале чистые, актуальные		
	Упаковка чистая, не поврежденная		
	Ценники по стандарту		

Конкретные критерии Лидерства формулируются отдельно для различных типов торговых точек (в данном случае аптек) в зависимости от характера покупательского поведения, например, самообслуживание или через прилавки.

Для чего нужны Критерии Лидерства:

- ➔ Инструмент Performance Management в работе руководителя
- ➔ Инструмент для самостоятельного планирования и оценки работы фармацевтическим представителем
- ➔ Инструмент мониторинга эффективности полевых сил в работе в аптеках

Адаптированный Алгоритм Визита в аптеку

Одним из ключевых технологических элементов системы является так называемый Алгоритм Визита. Правильно составленный алгоритм визита помогает ФП правильно подготовиться к разговору с лицами, принимающими решения в аптеке, грамотно провести переговоры, осуществить все необходимые действия по реализации договоренностей, а также проанализировать эффективность проведенного визита и поставить задачи на следующий визит.

Чем новый Алгоритм Визита должен отличаться от существующего распорядка посещения аптеки? Новый (адаптированный) Алгоритм Визита должен помогать ФП в решении как минимум двух насущных задач, связанных с достижением коммерческих результатов:

- 1) Реализация алгоритма должна обеспечивать ФП информацией и помогать вести разговор с заведующей аптеки с точки зрения коммерческой выгоды от предложений ФП (там, где это уместно).
- 2) Алгоритм должен снабжать ФП конкретными рекомендациями по практическому осуществлению мерчендайзинга в различных типах аптек.

Руководство ФП и Руководство менеджера

Как итог работ по созданию Критериев Лидерства Компании в аптеках и адаптации Алгоритма Визита специалистами BRIDGE будет подготовлено руководство ФП, включающее, предположительно, следующие разделы:

- ➔ Введение. Позиционирование нового подхода в работе как дополняющего (гармонизирующего) работу с аптеками. Необходимо избежать позиционирования, представляющего результат-ориентированный подход, как шаг назад в эволюции ФП. Наоборот, уместно говорить о следующем шаге развития, предполагающем приобретение новых важных компетенций, востребованных на сегодняшнем фармацевтическом рынке.
- ➔ Описание типов аптек, их классификация.
- ➔ Критерии Лидерства в Компании, применительно к различным типам аптек.
- ➔ Примеры постановки целей на визит, в зависимости от конкретной ситуации, на основе Критериев Лидерства.
- ➔ Алгоритм визита в аптеку с подробной расшифровкой каждого шага.
- ➔ Рекомендации, касающиеся таких важных навыков, как: умение говорить о потребностях аптеки на языке цифр, умение использовать коммерческую математику, умение аргументировать, используя расчеты, умение работать с возражениями.
- ➔ Рекомендации по практическому осуществлению мерчендайзинга. Разбор конкретных случаев, аргументация, лучшие практики.



Практические шаги по разработке системы

- 1) Стартовая рабочая группа с экспертами Компании и BRIDGE. Эксперты BRIDGE представляют концепцию и методику разработки критериев, участники разрабатывают проект критериев. 1 день - подготовка и 1 день - проведение.
- 2) Полевое тестирование и утверждение Критериев Лидерства - от 2 недель. Выполняется силами Компании при участии консультанта BRIDGE - 2 встречи по 2 часа.
- 3) В результате совместных полевых визитов (два в каждый тип аптек, ориентировочно 3 полных дня) консультанты BRIDGE разрабатывают проект Алгоритма Визита (10 дней) и утверждают его за 2 встречи по 4 часа каждая с экспертами Компании.
- 4) Консультанты BRIDGE подготавливают проект руководства для ФП (ориентировочно 15 дней) и утверждают его за 2 встречи по 4 часа каждая с экспертами Компании.
- 5) Консультанты BRIDGE подготавливают проект руководства для руководителя (ориентировочно 10 дней) и утверждают его за 2 встречи по 4 часа каждая с экспертами Компании.

ИТОГО: 43,5 дня работы консультантов

Часть работ может быть перенесена на внутренних экспертов Компании.

- 6) Не обязательно (но желательно): в течение 1 месяца пилотировать новую систему с двумя командами ФП: два руководителя, 14 ФП. Откорректировать руководство ФП и руководство менеджера по результатам пилотирования перед тем, как начинать масштабное внедрение во всей компании.

2. Подготовка руководителей

Подготовка руководителей проводится на основе «руководства менеджера по внедрению результат-ориентированной системы в работе с аптеками». Важными элементами подготовки руководителей являются:

1) **Запускающий тренинг, содержащий следующие модули:**

- ➔ Ситуация на современном фармацевтическом рынке, новый подход к работе с аптеками.
- ➔ Система работы, ориентированная на результат. Изучение руководства ФП, отработка необходимых навыков.
- ➔ Основы Performance Management.
- ➔ Внедрение изменений, обучение и поддержка ФП.

2) **Регулярная пост-тренинговая поддержка руководителей** по ходу реализации проекта. Возможно задействовать:

- ➔ Action Learning группы.
- ➔ Тройные визиты.
- ➔ Вебинары и онлайн обучение.
- ➔ Электронный форум / блог.

3. Подготовка полевого персонала (ФП)

Мы полагаем, что тренинговую подготовку полевого персонала наиболее целесообразно осуществить силами внутренних тренеров Компании. Вклад специалистов BRIDGE может состоять в:

- ➔ Разработке тренинговых и методических материалов. Подготовка внутренних тренеров Компании.
- ➔ Аутсорсинге (при необходимости проведения большого количества тренингов в сжатые сроки).
- ➔ Пост-тренинговой поддержке обучения в форме вебинаров, онлайн обсуждений, предоставления платформы для форума / блога.

4. Внедрение системы в поле

Помимо упомянутых методов посттренинговой поддержки для руководителей и для ФП, мы хотели бы сказать о таких важных аспектах внедрения как:

- ➔ Фокусировка внимания на новом подходе в двойных и тройных визитах.
- ➔ Регулярная работа с неудачами и разочарованиями на всех уровнях полевой структуры. Возможно, в форме работы с блогом ФП.
- ➔ Поддержка и поощрение первых, пусть небольших успехов, проведение конкурсов, освещение проекта в корпоративной прессе.
- ➔ По возможности, отсутствие параллельно внедряемых инициатив и проектов, затрагивающих полевые силы (ФП и их руководителей).

5. Оценка результатов и планирование коррекции

Мы предлагаем выделить несколько срезов, по которым проводить регулярный мониторинг:

- ➔ Результаты с точки зрения выполнения Критериев Лидерства в разных типах аптек, в командах разных менеджеров и разных территориях.
- ➔ Оценка качества выполнения Алгоритма Визита и использования ключевых инструментов, например, таких как коммерческая математика.
- ➔ Оценка понимания и восприятия происходящего клиентами.
- ➔ Оценка понимания и восприятия происходящего ФП.
- ➔ Оценка понимания и восприятия происходящего менеджерами (1 и 2).

Через месяц, а также через три месяца после старта этапа №4 мы предлагаем собирать двухдневные рабочие группы. Участники группы: эксперты и внутренние тренеры, менеджеры (1 и 2), ФП (несколько наиболее успешных), а также консультанты BRIDGE. Цель рабочих групп - на основании данных мониторинга разработать дополнения к Руководству менеджера и Руководству ФП и наметить шаги и ответственных по внедрению дополнений.