

NEGOCJACJE KONTRAKTU PROSTY SPOSÓB NA OBRONĘ WZROSTOWYCH CELÓW W TRUDNYM CZASIE

XP
Krzysztof Pytel

Rok 2020 był „dziwny”. Właśnie tak go nazywam. Ledwo się zaczął a wiele branż bardzo szybko musiało zweryfikować swoje plany sprzedażowe i korygować założenia budżetowe.

Był też zaskakujący. Część zakładanych celów okazała się nierealna. Jednocześnie były branże, kategorie, czy grupy produktów, które przeżyły klęskę urodzaju i borykały się z czasowymi brakami dostępności swoich produktów. To wszystko wpłynęło na końcowy efekt rocznych wyników oraz na to, w jaki sposób Twoi klienci podchodzą do założeń na kolejny rok budżetowy.

Wyzwania związane z negocjacjami nowych kontraktów to codzienność Key Account Managera z którą musi się zmierzyć każdego roku. Dodatkowo oprócz wynegocjowania celów cały czas musi dbać o ich realizację.

Potrzebujesz wzrostów i zastanawiasz się jak urealnić cele, które stawiasz klientowi na kolejny rok? Masz ustalone cele i chcesz dopilnować ich realizacji?

Bez względu na branżę w jakiej działasz, żeby działać skutecznie musisz:

- **umieć szczegółowo pokazać klientowi z czego wynikają twoje założenia**
- **przekonać go, że założenia, które przyjmujesz są realne**
- **zaprezentować mu je w taki sposób, żeby zyskał przekonanie, że są możliwe do realizacji**

Korzystaj z kluczowych zasad, które pomogą Ci zrealizować cel.

Jak to zrobić ?
Czytaj dalej



Zasady opisane w tym podręczniku kryzysowym możesz stosować nie tylko do pracy z kontraktem. Warto je stosować również w codziennej pracy z klientem. Wykorzystując je np. w procesie planowania działań promocyjnych (zarówno cyklicznych jak i doraźnych), łatwiej będzie Ci przekonać klienta do realności Twoich założeń a co za tym idzie uzyskać jego zaangażowanie.

ZACZNIJ OD SUKCESU

Niby drobiazg, ale tak często o nim zapominamy, że muszę o nim przypomnieć.

Zanim w ogóle zaczniesz prezentować nowe założenia, przedstaw klientowi sukcesy jakie wspólnie osiągnęliście w minionym roku (ewentualnie innym, krótszym okresie do którego chcesz się odwołać). Być może całościowy wynik poprzedniego okresu nie został zrealizowany ale z całą pewnością znajdziesz pozytywne elementy do których możesz się odwołać. Docen też wysiłek i działania klienta, które przyczyniły się do osiągnięcia mniejszych lub większych sukcesów. To zasada, którą zawsze warto stosować. Najgorsze co możesz zrobić to zacząć od wytykania błędów klienta. Jedyne co wówczas osiągniesz to kontratak z jego strony.

ŹRÓDŁA WZROSTU

Żeby przekonać klienta do realizacji Twoich założeń, nie wystarczy, że zaprezentujesz cel i pokażesz ile kasy klient zyska kiedy go zrealizuje. Jeżeli oczami klienta cel jest nierealny to jedyne co widzi to swoją stratę wynikającą z braku realizacji celu. Pokazanie hipotezy utraconych korzyści to oczywiście też dobra metoda ale w tym wypadku się nie sprawdzi.

W pierwszej kolejności pokaż z czego biorą się Twoje założenia. Bądź konkretny. Nie prezentuj ogólników, tylko szczegóły i precyzyjne wyliczenia. Nie komunikuj też całościowego oczekiwania, tylko rozbij je na części składowe i każdy z elementów przedstaw oddzielnie.

Przykładowa tabela przedstawiająca źródła wzrostu:

	wynik 2020	cel 2021	wzrost
Produkt 1	180 000	188 000	4%
Produkt 2	100 000	148 000	48%
Produkt 3	89 000	84 000	-6%
Produkt 4	41 000	43 000	5%
Produkt 5	32 000	64 000	100%
Nowość		25 000	

UZASADNIANIE ŹRÓDEŁ WZROSTU

Excel przyjmie wszystko. Możesz do niego wpisać co chcesz i pokazać to klientowi. Kluczem do sukcesu nie jest jednak ładna tabelka, tylko to jak uzasadnisz cyfry, które do niej wpisałeś.

Jak mogą wyglądać takie uzasadnienia

Po pierwsze nie daj się wpuścić w pułapkę dynamiki całego rynku. Rynek w którym działasz może mieć duże, średnie lub małe wzrosty. Może też być stabilny lub mieć spadki. To nie oznacza jednak, że to samo dotyczy kategorii w której działasz.

Być może prognozy rynkowe pokazują, że rynek całościowo spadnie ale patrząc głębiej może się okazać, że kategoria w której działasz wzrośnie. Może też być tak, że Twoja kategoria spada, ale segment (np. ten najprostszy do zdefiniowania, czyli cenowy) w którym znajdują się Twoje produkty wykazuje tendencję wzrostową.

Co konkretnie możemy zrobić z produktami z naszej tabeli

Uzasadnienia będą bardzo różne w zależności od konkretnej sytuacji oraz klienta. Czasami ich znalezienie będzie proste, innym razem bardzo trudne. Czym lepiej znasz rynek i kategorię w której działasz, czym sprawniej poruszasz się w segmentacji oraz czym lepiej znasz swojego klienta – tym będzie prościej.

PRODUKT nr 3

Po pierwsze zastanów się czy na pewno na całym Twoim asortymencie uzyskasz wzrost sprzedaży. Czym szerszy masz asortyment tym trudniejsze to będzie. Nie bój się pokazać klientowi, że gdzieś zakładasz spadek sprzedaży. Pamiętaj, że takie podejście uwiarygadnia Twoje założenia.

PRODUKT nr 5

Wzrost o 100% zawsze przeraża i budzi wątpliwości. Być może jednak jest to produkt, który wprowadziłeś do sprzedaży w połowie ubiegłego roku. To oznacza, że wynik 32 000 został zrealizowany zaledwie w sześć miesięcy. Czy w takim razie wzrost sprzedaży rok do roku o 100% jest możliwy i realny? Oczywiście, że tak, bo tak naprawdę nie przewidujesz żadnego wzrostu. Twoje założenia zakładają, że średnio miesięcznie sprzedaż będzie taka jak rok temu... tyle tylko, że przeliczyłeś ją na dwanaście miesięcy zamiast sześciu.

Czy teraz obraz Twojej prognozy wygląda lepiej?

PRODUKT nr 2

To druga wartościowo najbardziej potencjałowa pozycja w Twoim asortymencie. Bywa tak (oczywiście nie jest to reguła), że czym wyższy obrót bazowy, tym trudniej generować wzrosty. Często trzeba więc sięgnąć po argumenty wykraczające poza obraz wynikający z cyfr przedstawionych w Twojej głównej tabelce. Mogą nim być np. udziały rynkowe. W przykładzie założyłem, że Twoje udziały wynoszą 4%.

Przykładowa tabela obrazująca udział rynkowy lub udział u Twojego klienta, w zależności od danych jakimi dysponujesz:

PRODUKT nr 2		obroty
mój udział w rynku	4,0%	100 000
konkurencja	96,0%	2 400 000
obrót całej kategorii	100,0%	2 500 000
procent obrotu jaki chcę odebrać konkurencji (2% z 2 400 000)	2,0%	
obrót, który zyskam	48 000	

Przyjmijmy, że Twój udział w kategorii wynosi 4%. To oznacza, że do odebrania konkurencji pozostaje 96% z całego potencjału kategorii. Nawet jeżeli kategoria spada, jesteś w stanie wykazać klientowi, że duży wzrost obrotu jest bardzo realny. Oczywiście musisz umieć również pokazać, że klientowi się to opłaca. Nie mniej powyższa tabela pokazuje, że odbierając zaledwie dodatkowe 2 zł z każdych 100 zł obrotu Twojej konkurencji (nie mylić ze wzrostem udziału rynkowego) wygenerujesz 48% wzrostu sprzedaży.

Chcąc wykorzystać ten mechanizm musisz mieć dużą wiedzę o rynku, kategorii i segmencie w którym działasz. Czym większą masz wiedzę o kliencie, o tym kto w jego biznesie jest Twoim głównym konkurentem tym lepiej.

Co zrobić, kiedy Twój udział w kategorii jest wysoki? Być może również sprawdzi się powyższy mechanizm. Być może jednak lepsze będzie podejście pokazujące klientowi jak dużo w jego biznesie waży każdy 1% Twojego obrotu. Policz np. o ile wzrośnie u klienta cała kategoria jeżeli uzyska dodatkowy 1% wzrostu sprzedaży Twojego produktu i porównaj go z wartością jaką uzyska z 1% wzrostu sprzedaży na słabszej konkurencji.

INNE CZYNNIKI UZASADNIAJĄCE WZROST CELU

Rynek i lub kategoria w której działasz urośnie

Jeżeli prognozy przewidują, że rynek lub kategoria w której działasz urośnie, uwzględnij to w kalkulacji. Innymi słowy zachowując obecną strukturę sprzedaży u klienta sprzedaż będzie wyższa. Takie założenie przyjąłem w naszym przykładzie dla PRODUKT 1 i PRODUKT 4.

Zmiana cen

Jeżeli podnosisz ceny Twoich produktów policz o ile wzrośnie wartość obrotu w nowych cenach przy tych samych ilościach jakie klient realizował do tej pory. To coś w rodzaju „gratisowego” wzrostu sprzedaży za który i tak wypłacisz budżet.

Cena premium

Jeżeli Twój produkt jest drogi w porównaniu z konkurencją, przelicz jaki przyrost obrotu w kategorii uzyska klient dzięki zwiększaniu sprzedaży Twojego produktu. Jest wysoce prawdopodobne, że dzięki temu poprawi również rentowność kategorii, wynikającą z tego, że produkt w wyższej cenie bardzo często dostarcza wyższej wartości zysku z każdej sztuki.

Nowości

Wprowadzenie nowości to zawsze wartość dodana. W naszym przykładzie założyliśmy 25 000 obrotu. Nie wykluczone jednak, że nie możesz poinformować klienta o tym jaka to będzie nowość ani nawet powiedzieć w jakiej kategorii. Jeżeli jednak doświadczenie współpracy z Tobą sprawia, że klient ma do Ciebie zaufanie nie powinieneś mieć trudności z przekonaniem go, że założenia, które przyjąłeś są wynikiem konkretnej kalkulacji a nie tylko „cyfrą znikąd”.

PREZENTACJA PRZYJĘTYCH ZAŁOŻEŃ

Czy zwróciłeś uwagę, że do tej pory klient nie wie jaki całościowy wzrost sprzedaży zakładasz?

Omówiliśmy założenia związane z konkretnymi produktami i zadaliśmy o to, żeby klient potwierdził, że są realne. Dopiero teraz nadszedł moment, żeby pokazać całościową cyfrę naszych założeń, którą jest wzrost o 25%.

Sam oceń czy teraz łatwiej będzie domknąć ustalenia i uzyskać akceptację klienta.

Jeżeli każdy z etapów **UZASADNIANIA ŹRÓDEŁ WZROSTU** zrealizowałeś jak należy i uzyskałeś akceptację klienta dla każdego z nich, nie musisz już nic robić, bo to jest już tylko podsumowanie tego na co klient się zgodził.

	wynik 2020	cel 2021	wzrost
Produkt 1	180 000	188 000	4%
Produkt 2	100 000	148 000	48%
Produkt 3	89 000	84 000	-6%
Produkt 4	41 000	43 000	5%
Produkt 5	32 000	64 000	100%
Nowość		25 000	
SUMA	442 000	552 000	25%

PODSUMOWANIE

Powyższe zasady opisują jedynie fragment uzasadniania i urealniania celów. Nawet nie dotknęliśmy elementu korzyści klienta, a te przecież będą kluczowe. Być może realizacja Twoich założeń wzrostu sprzedaży oznacza dla klienta jeszcze większy wzrost wartości budżetu, który mu za to wypłacisz. Jeżeli tak jest, to to będzie Twój kluczowy argument.

Każda sytuacja jest inna i będzie inaczej wyglądała u różnych klientów. Nie bez znaczenia pozostaje również dynamika wzrostu jaką do tej pory uzyskiwałeś u klienta. Jeżeli w latach wcześniejszych rosteś więcej niż 25% to masz kolejny argument, że teraz akceptujesz mniejszą dynamikę. Jeżeli Twoje wcześniejsze wzrosty były mniejsze, masz nieco więcej pracy do wykonania.

PAMIĘTAJ:

Jakość twojego przygotowania będzie decydująca dla efektów twoich negocjacji

Chcesz wesprzeć swój zespół w efektywnej pracy z kluczowym klientem? Skorzystaj ze szkolenia **NEGOCJACJE KONTRAKTU, podczas którego w formie aktywnego warsztatu opartego o konkretne przypadki Twoich klientów, wypracujemy najlepszy sposób pracy z konkretnymi klientami.**

Na szkoleniu Twój zespół nauczy się:

- definiowania czynników umożliwiających urealnianie celu dla klienta
- przeliczania przyjętych założeń na konkretne i przekonujące cyfry
- efektywnej prezentacji przyjętych założeń motywującej klienta do realizacji WSPÓLNEGO celu
- radzenia sobie z obiekcjami klienta, które pojawią się na etapie negocjacji
- wykazywania utraconych korzyści w sytuacji w której na etapie realizacji, cele cząstkowe nie będą dostarczane

Napisz lub zadzwoń

Więcej podręczników kryzysowych znajdziesz tutaj:
<http://szkolenia-biznes.pl/#publikacje>

Krzysztof Pytel

Tel: 695-672-851
e-mail: krzysztof.pytel@szkolenia-biznes.pl
www.szkolenia-biznes.pl



Kim jestem

Praktykiem sprzedaży, certyfikowanym trenerem SET, konsultantem, autorem książek.

Od 1997 roku związany jestem z rynkiem farmaceutycznym i FMCG. Doświadczenie zdobywałem zarówno po stronie producenta jak i sieci aptek. Po stronie dostawcy zarządzałem działem Trade Marketingu odpowiadając za wszystkie kanały sprzedaży. Jako Dyrektor Sprzedaży rozwijałem sprzedaż w kanale farmaceutycznym, a jako Prezes Zarządu odpowiadałem za rozwój nowej spółki. Po stronie sieci aptek zdobyłem doświadczenie jako Category Manager odpowiedzialny za współpracę z dostawcami. Prowadzę szkolenia, i projekty konsultingowe optymalizując kategorię, ceny i marże oraz ekspozycję. Dla producentów prowadzę projekty ukierunkowane na zwiększanie efektywności współpracy z klientami sieciowymi. Oprócz Key Account Managerów, Kierowników Regionalnych oraz Przedstawicieli Handlowych szkoleń Kupców, Category Managerów i kierowników zarządzających personelem. Jestem autorem wyspecjalizowanego programu szkoleniowego dla farmaceutów I-go stołu, którego realizacja skutecznie zwiększa efektywność sprzedaży. Regularnie występuję na konferencjach oraz publikuję specjalistyczne artykuły do prasy branżowej. Posiadam również certyfikat RMP Master dzięki któremu wzmacniam efektywność zarządzania z wykorzystaniem Reiss Motivation Profile.

Jestem autorem dwóch książek, które kompleksowo wspierają efektywność biznesową aptek i producentów współpracujących z aptekami.

Wysoka jakość moich usług została potwierdzona Certyfikatem Jakości TGLS Quality Alliance umożliwiającym również realizację szkoleń z dofinansowaniem BUR (Baza Usług Rozwojowych). Ukończyłem magisterskie studia pedagogiczne oraz podyplomowe studia menedżerskie Executive MBA Instytutu Ekonomii Polskiej Akademii Nauk. Zestawienie wykształcenia pedagogicznego i biznesowego oraz wieloletnie doświadczenie, stanowi mocny fundament moich umiejętności menedżerskich i trenerskich.

Moje książki

KONKURENCYJNA APTEKA – CATEGORY MANAGEMENT PHARMA, ZARZĄDZANIE ASORTYMENTEM CENĄ I MARŻĄ

Pierwsza na rynku książka pokazująca w pełni uporządkowany proces Category Management Pharma, czyli zarządzania asortymentem apteki oraz kształtowania polityki cena-marża.

Bazą jej powstania są szkolenia i projekty konsultingowe, które na przestrzeni ostatnich lat przeprowadziłem zarówno we współpracy z aptekami, jak i producentami. Zawarte w niej informacje oraz praktyczne przykłady będą dla Ciebie skutecznym wsparciem w optymalizacji asortymentu i zwiększaniu zysków apteki. Poznasz kluczowe czynniki kształtowania i wzmacniania wizerunku apteki. Dowiesz się, w jaki sposób efektywnie analizować asortyment i określać obszary wymagające poprawy. Dowiesz się, jakie pytania warto sobie zadać, żeby wyciągać konstruktywne wnioski i podejmować właściwe dla Twojej apteki decyzje. Poznasz kryteria doboru asortymentu ukierunkowane na dostarczenie pacjentowi szerokiego wyboru, a Tobie odpowiednio dobranego magazynu. Nauczysz się efektywnie wykorzystywać taktyki kategorii ze szczególnym uwzględnieniem taktyk cenowych (tzw. pricing), co pozwoli Ci zoptymalizować ceny w sposób zwiększający konkurencyjność apteki z jednoczesną poprawą rentowności sprzedaży.

Więcej na: www.konkurencyjnaapteka.pl



REKOMENDACJA W APTECE – JAK REALIZOWAĆ OBSŁUGĘ SPRZEDAŻOWĄ PACJENTA W ZGODZIE Z ETYKĄ ZAWODU FARMACEUTY

Książka ta jest pierwszym na rynku, opartym w pełni o realia polskich aptek, przewodnikiem po najskuteczniejszych metodach pracy związanej z rekomendacją w aptece.

Powstała na bazie ogromnej ilości szkoleń, które przeprowadziłem dla farmaceutów na przestrzeni ostatnich lat. Dzięki niej, po pierwsze, przekonasz się, że rekomendacja może być narzędziem do udzielania porad pacjentowi. Po drugie, dowiesz się, jak możesz realizować tę część Twojej pracy w sposób prosty i w pełni zgodny z etyką zawodu farmaceuty. Po trzecie, nauczysz się wykorzystywać pytania, które sprawiają, że w ogóle nie będziesz musiał rekomendować, bo samo pytanie dostarczy pacjentowi niezbędnych informacji. Po czwarte, dowiesz się, jak reagować w sytuacji trudnej. I po piąte, poznasz praktyczne ćwiczenia do samodzielnego przepracowania, które umożliwią Ci nabycie umiejętności dopasowanych do konkretnych potrzeb.

Więcej na: www.rekomendacjawaptece.pl

