

## **KEY ACCOUNT MANAGER (KAM): КАК ДОБИВАТЬСЯ УСПЕХА В ПЕРЕГОВОРАХ**

### **Краткое описание программы тренинга**

В большинстве случаев КАМ-у, участвующему в сложных переговорах, приходится решать сложную дилемму - что целесообразнее: (1) придерживаться жесткой позиции для извлечения максимума возможного, но при этом нанести ущерб сложившимся взаимоотношениям (вплоть до их полной потери), либо (2) занимать гибкую и мягкую позицию, сохраняющую отношения, но уступающую контрагенту по многим вопросам.

Тренинг «**Как добиваться успеха в переговорах КАМ-у**» обучает методике проведения результативных переговоров, которая базируется на построении переговорной позиции, которая не является жесткой или мягкой – методике так называемых «принципиальных переговоров». Она позволяет избежать прямой конфронтации и перейти к совместному разрешению проблем с соблюдением обеими сторонами трех критериев: (1) переговоры должны привести к взаимоприемлемому соглашению, (2) договоренность должна быть достигнута быстро и наиболее эффективным способом, (3) двусторонние отношения должны не ухудшиться, а наоборот, укрепиться.

**Цель тренинга:** Изучение и практическое применение КАМ-ом методики проведения принципиальных переговоров с различными контрагентами.

**Процесс:** Тренинг состоит из двух модулей: «Технология принципиальных переговоров» и «Ключевой инструментарий для данной технологии», адаптированных к специфике компании и насыщенных кастомизированными бизнес-кейсами. На тренинге будут также представлены: **План-карта подготовки к переговорам** и **План-карта анализа переговоров**, позволяющая КАМ-у и его руководителю проанализировать и оценить переговорный процесс и оперативно внести необходимые коррективы для достижения желаемого результата. Все переговорные упражнения будут проходить в состязательном формате. Выигрывая в переговорном раунде, участники получают специальную валюту, эффо. Сотрудник, набравший большее количество денежных единиц, может обменять их на специальный приз.

**Продолжительность тренинга** – 2 дня , **Follow-up** – через 60-90 дней после тренинга для закрепления у КАМ-ов полученных переговорных навыков.

**Результат:** повышение эффективности работы КАМ-ов, в том числе, благодаря проведению результативных переговоров с разными контрагентами; увеличение количества высококачественных клиентов компании; особое позиционирование компании на фармацевтическом рынке.

### **Краткое описание модулей тренинга**

#### **Модуль 1: Технология ведения принципиальных переговоров**

Цель данного модуля - осознать важность выработки стратегии и тщательного планирования переговоров и освоить методику ведения принципиальных переговоров. Модуль состоит из следующих блоков:

1. **Что такое принципиальные переговоры и специфика их проведения в фарм-бизнесе**

Два подхода к ведению переговоров и знакомство с классической переговорной дилеммой: либо жесткая позиция в ущерб вашим отношениям с партнером, либо мягкая позиция в ущерб своим интересам. Понятие «позиционный торг», преимущества и недостатки жесткого и мягкого подходов к ведению переговоров. Концепция принципиальных переговоров и три этапа переговорного процесса. Ролевая игра с анализом.

### **3. Анализ бизнес-среды / бизнес-ситуации у участников переговоров**

Четкое формулирование цели переговоров. Материальные и нематериальные ресурсы сторон, необходимые для эффективного ведения переговорного процесса. Какова цена и KPI потенциального выигрыша / проигрыша в переговорах. Реперные точки для построения принципиальных переговоров (пять основных принципов):

- (1) Понятие **Оптимальная кривая Парето** – инструмент для расширения «пространства» переговорного процесса.
- (2) Понятие **ЛАОС** (*Лучшая Альтернатива Переговорного Процесса*).
- (3) Понимание **Позиции** (что и как хочет получить контрагент от переговоров) и **Интереса** (глубинной заинтересованности и потребности контрагента в предмете переговоров). Анализ и выявление в переговорах трех типов **Интересов**: *единых, противоположных, различающихся*. Ресурсы, необходимые для построения переговоров на основе различающихся интересов.
- (4) Совместный с контрагентом поиск **Многообразия вариантов** решения проблемы.
- (5) Выбор **Независимых стандартов**, позволяющий выбрать наилучший вариант решение проблемы.

*Решение бизнес-кейсов, необходимых для практической отработки каждого из принципов построения переговорного процесса.*

### **4. Метод принципиальных переговоров**

Практика подготовки к переговорам. Разработка стратегии переговоров, которая построена на разграничении понятий «люди» и «проблемы», определение подлинных интересов партнеров, нахождение альтернативных вариантов решения проблем. Использование **Плана-карты подготовки к переговорам**.

*Решение бизнес-кейса «Сложные переговоры».*

### **5. Стратегия принципиальных переговоров**

Использование методики ведения принципиальных переговоров в реальной ситуации, на основе кастомизированных бизнес-кейсов, учитывающих специфику бизнес-среды участников обучения.

*Решение бизнес-кейса «Непримиримые противоречия участников переговоров».*

**Результат:** В результате изучения модуля **Ведение принципиальных переговоров** КАМ-ы получают навыки подготовки к переговорам, в ходе которых вместо сдачи позиций, либо конфронтации будет царить атмосфера сотрудничества, совместного поиска взаимоприемлемых решений и научатся использовать методику ведения принципиальных переговоров.

## **Модуль 2: Достижение взаимного согласия - инструментарий**

Цель данного модуля – научить КАМ-ов успешно преодолевать трудности в ходе переговоров. Модуль состоит из следующих блоков:

### **1. Рамки переговорного процесса**

Использование в ходе реальных переговоров методики ведения принципиальных переговоров: вступление в переговоры, анализ, «брать и отдавать», окончание переговоров. Детальная проработка каждого из этапов ведения принципиальных переговоров.

### **2. Как начинать переговоры**

Методы создания КАМ-ми благоприятного климата переговоров:

- (1) **Уравнение доверия** (демонстрация надежности и проявление эмпатии) – для установления контакта с контрагентом;
- (2) Методологии **Социальные стили** для осознанного формирования зоны психологического комфорта для контрагентов;
- (3) Управление собственными эмоциональными реакциями с помощью инструментов саморегуляции – «ОКК» (*Остановка – Контроль – Концентрация*), «Взгляда из зрительного зала», «Поставьте себя на его место», «Гуманизация / дегуманизация контрагента».
- (4) Приемы ЦПР и Бен Даффи

*Решение бизнес-кейсов для практической отработки создания благоприятного климата в переговорах.*

### **3. Анализ в ходе переговоров**

Определение вопросов, с помощью которых КАМ-ы могут быстро выявлять подлинные интересы другой стороны, на которых базируется её позиция в переговорах. Альтернативные решения, использование приемов **Переформулирование, Работа с возражениями**.

*Решение бизнес-кейсов «Работа с возражениями».*

### **4. Брать и отдавать**

Как заставить контрагента легко сказать «да» и затруднительно - сказать «нет». Личные и практические мотивы контрагента и прием **Золотой мост**.

*Решение бизнес-кейсов, нацеленных на отработку у КАМ-ов навыков правильной формулировки предложений и освоения искусства убеждения контрагентов в переговорах.*

### **5. Окончание переговоров**

Прием **Информационное воздействие**, помогающее КАМ-ам ускорять принятие решение контрагентом, либо уводить его от конфронтации. Важность письменного изложения договоренностей, порядок конкретных действий и завершение переговоров на мажорной ноте.

*Решение бизнес-кейсов «Работа с трудными возражениями».*

### **6. Манипуляции в переговорах**

Что такое манипуляции и их отличие от других коммуникационных приемов и техник. Основные кластеры манипулятивных приемов, которые наиболее часто используют контрагенты при общении / переговорах с КАМ-ами. Как распознать манипуляции. Три типичные реакции на манипулятивное воздействие - «Давать отпор», «Сдавать позиции», «Разрывать отношения»: их ситуационный выигрыш и стратегический проигрыш в переговорах. Шести-ступенчатый алгоритм КАМ-ов для противодействия манипуляциям: «Распознавание - Самоконтроль – Эмпатия – Встречное информационное воздействие – Демонстрация готовности к продолжению переговорного процесса – Апеллирование к независимым стандартам или третьей стороне».

*Решение бизнес-кейса «Манипулятивное воздействие контрагента».*

*Результирующий бизнес-кейс «Переговоры сложный контрагент – КАМ и заполнение План-карты анализа переговоров».* Цель бизнес-кейса – демонстрация практического применения

изученной методологии принципиальных переговоров и максимального количества соответствующих коммуникационных инструментов.

**Результат:** В результате изучения модуля *Достижение взаимного согласия* КАМ-ы получат стойкие практические навыки использования приемов, которыми можно и нужно оперировать при проведении принципиальных переговоров, а также навыки решения сложных ситуаций, возникающих в ходе переговорного процесса со сложными контрагентами.