

Outsourcing zástupců versus firemní kultura



Seriál - V. díl

V posledních dvou až třech letech se stal outsourcing obchodních zástupců nástrojem, který je poměrně často využíván farmaceutickými firmami k získání konkurenční výhody. Nejčastěji je to nástroj taktický, zvolený jako nejvýhodnější varianta řešení konkrétní situace na trhu či uvnitř firmy. Aby bylo využití outsourcingu také nástrojem strategickým, bylo by vhodné o něm uvažovat nejen v kontextu konkrétní situace, ale i v kontextu obecné strategie dané farmaceutické firmy a její firemní kultury.

Existuje celá řada situací, ve kterých je výhodné outsourcing využít – mnohé z nich jsme popsali v předcházejících dílech našeho volného seriálu. Stejně tak existuje celá řada variant outsourcingu obchodních zástupců – od exkluzivního outsourcingu jednotlivců či týmů (s manažerem i bez manažera) přes outsourcing sdílených týmů až po produktový outsourcing. Zároveň jsou různé formy pracovního poměru outsourcingovaných zástupců – typicky jsou to buď zaměstnanci outsourcingové agentury na hlavní pracovní poměr (HPP), nebo pracují pro tuto agenturu na živnostenský list (ŽL).

Zvolit správnou variantu

Z toho je patrné, že outsourcing není jednoduchá komodita a že rozhodnutím „využijeme outsourcing obchodních zástupců“ není vše vyřešeno – pořád ještě zbývá otázka, jaký outsourcing vlastně

firma potřebuje.

Mnohdy o výsledku outsourcingového projektu a o spokojenosti s ním rozhoduje právě to, zda byla zvolena správná varianta outsourcingu vzhledem k obecné strategii dané farmaceutické firmy a její firemní kultuře. Následující text by měl pomoci zorientovat se v nabídce outsourcingových služeb a v rozhodování, kterou variantu zvolit.

O výsledku projektu mnohdy rozhoduje to, zda byla zvolena správná varianta vzhledem k firemní strategii a kultuře.

Ve farmaceutických firmách lze sledovat celou škálu firemních strategií a také firemní kultura je velmi individuální, je proto prakticky nemožné rozčlenit firmy do přesných kategorií. Pro účely základní orientace ale stačí rozčlenění do několika základních modelů – je potom na každém manažerovi posoudit, který z těchto modelů je jejich firmě nejbližší, a podle toho se orientovat při výběru.

Ve farmaceutickém byznysu lze (velmi zjednodušeně) rozeznat dvě hlavní obecné strategie: strategie diferenciace (originální firmy) a strategie nákladová (generické firmy). Vzhledem k regulacím na farmaceutickém trhu, které omezují možnosti diferenciace produktů a limitují cenotvorbu, však tyto obecné strategie nemohou být realizovány čistě. Díky tomu se jako doplňující, avšak klíčová, objevuje strategie „první na trhu“ (v praxi 1. – 3. na trhu) – a to jak u firem



s obecnou strategií diferenciace, tak u firem s obecnou strategií nákladovou.

Lze říci, že využití outsourcingu jako strategického nástroje u strategie „první na trhu“ je mimořádně vhodné – lze tím výrazně zvýšit pokrytí cílových skupin přesně v době, kdy je to potřeba, a na tak dlouho, jak je potřeba (vzhledem k nejisté kategorizaci nelze přechodně navýšení počtu zástupců plánovat dlouhodobě předem a schopnost zahájení práce outsourcingovaného týmu do dvou až tří týdnů od rozhodnutí může přinést firmě rozhodující náskok před konkurencí). Výběr nejvhodnější varianty outsourcingu u této strategie závisí na základní obecné strategii a firemní kultuře – viz dále.

Využití outsourcingu je mimořádně vhodné u strategie „první na trhu“.

Z hlediska firemní kultury lze najít řadu variant, pro účely strategického rozhodování o využití správné varianty outsourcingu je pro danou firmu důležité porozumění, zda je její firemní kultura silná (hluboká) či slabá (mělká).

Podle těchto kritérií (strategie a firemní kultura) lze definovat několik rámco-

vých typů farmaceutických firem a k nim přiřadit nejvhodnější a naopak nejméně vhodné varianty a formy outsourcingu:

1) Strategie diferenciace, silná firemní kultura

Klíčovým parametrem pro výběr outsourcingu je záruka kvality práce zástupců a jejich maximální identifikace s kulturou dané firmy – je to důležité jak z hlediska klientů (aby byli schopni outsourcingovaného zástupce správně „identifikovat“ s danou firmou), tak z hlediska přijetí outsourcingovaných zástupců uvnitř firmy. Tyto požadavky nejlépe naplňuje exkluzivní outsourcing (propagace produktů pouze jedné firmy) zástupců na HPP vedených manažerem farmaceutické firmy. Tato varianta je kvalitou nejbližší standardu farmaceutických firem, umožňuje úplnou kontrolu firmy nad projektem a vedení zástupců v duchu firemní kultury a firemních zásad. Forma pracovního poměru na HPP (na rozdíl od ŽL) přispívá k identifikaci zástupce s firmou a zajišťuje mu zázemí obdobné zázemí „kmenových“ zástupců firmy (standardní služební vůz, laptop, telefon, připojení na internet, pojištění apod.).

Vhodné varianty: Exkluzivní outsourcing jednotlivce, exkluzivní outsourcing týmu bez manažera – v obou případech zaměstnanci na HPP

Možné varianty: Exkluzivní outsourcing týmu s manažerem – zástupci na HPP

Nevhodné varianty: Outsourcing sdílených týmů – zástupci na ŽL

2) Strategie diferenciace, slabá firemní kultura

Klíčovým parametrem je opět kvalita práce zástupců, která musí odpovídat standardům běžným ve farmaceutických firmách. Identifikace zástupců s firemní kulturou není nezbytná. Proto je pro tento typ firem vhodná jakákoliv varianta exkluzivního outsourcingu, a to jak vedených manažerem farmaceutické firmy, tak i manažerem outsourcingové agentury. Jednoznačně je vhodné, aby zástupci byli zaměstnáni na HPP.

Vhodné varianty: Exkluzivní outsourcing jednotlivce, exkluzivní outsourcing týmu s manažerem – zástupci na HPP

Možné varianty: Exkluzivní outsourcing týmu bez manažera – zástupci na HPP

Nevhodné varianty: Outsourcing sdílených týmů – zástupci na ŽL

3) Strategie nákladová, silná firemní kultura:

Klíčovým parametrem je cena práce outsourcingovaných zástupců. Je samozřejmé, že jejich kvalita musí být blízká standardu zástupců farmaceutických firem, ale důležitý je poměr cena/výkon (resp. cena/kvalita). Vzhledem k silné firemní kultuře je však důležitá i identifikace outsourcingovaných zástupců s farmaceutickou firmou a její kulturou. V tomto případě se jako nejvhodnější varianta jeví exkluzivní outsourcing bez manažera s formou pracovního poměru zástupců na ŽL (nejlépe naplňuje požadavek nízké ceny při relativně velké kontrole

nad projektem a identifikací zástupců s firemní kulturou). Je ale možné využít prakticky všechny varianty outsourcingu a je na každém manažerovi zvážit, který parametr je důležitější, a podle toho vybrat z možných variant.

Vhodné varianty: Exkluzivní outsourcing jednotlivce či týmu bez manažera – zástupci na ŽL

Možné varianty: Exkluzivní outsourcing jednotlivce či týmu s manažerem – zástupci na HPP, outsourcing sdílených týmů – zástupci na HPP či na ŽL

Výběr správné varianty outsourcingu zvýší pravděpodobnost úspěchu v boji s konkurencí.

4) Strategie nákladová, slabá firemní kultura

Klíčovým parametrem je cena, potřeba identifikace zástupců s firmou není nezbytná. Nejvýhodnější variantou je tedy outsourcing sdílených týmů – zástupci na ŽL. Možné jsou i ostatní varianty, ale ty jsou nákladnější a nepřinášejí z hlediska firmy výraznou přidanou hodnotu.

Vhodné varianty: Outsourcing sdílených týmů – zástupci na ŽL

Možné varianty: Outsourcing sdílených týmů – zástupci na HPP, exkluzivní outsourcing jednotlivců či týmů s manažerem – zástupci na ŽL

Nevhodné varianty: Exkluzivní outsourcing jednotlivců či týmů – zástupci na HPP

Uvedené rozdělení farmaceutických firem podle obecné strategie a firemní kultury je jen rámcové a nemůže přesně vystihnout situaci v jednotlivých firmách. Může však pomoci při výběru vhodné varianty outsourcingu z nabídky, která je na trhu, a tím zvýšit pravděpodobnost úspěchu v boji s konkurencí.

MUDr. Petr Bartl

Outsourcing Manager,

Pharmonia s.r.o., www.pharmonia.cz

PŘEHLED V TABULCE:

Obecná strategie	Firemní kultura	
	Silná	Slabá
Diferenciace	Exkluzivní OS bez manažera – HPP Exkluzivní OS s manažerem – HPP OS sdílených týmů – ŽL	Exkluzivní OS s manažerem – HPP Exkluzivní OS bez manažera – HPP OS sdílených týmů – ŽL
Nákladová	Exkluzivní OS bez manažera – ŽL Exkluzivní OS s manažerem – HPP OS sdílených týmů – ŽL či HPP	OS sdílených týmů – ŽL OS sdílených týmů – HPP Exkluzivní OS s manažerem – ŽL Exkluzivní OS bez manažera – HPP

Legenda: OS=outsourcing; Červeně označené varianty jsou nejvhodnější; Modře označené varianty jsou možné; Černě označené varianty jsou nejméně vhodné