

Outsourcing jednotlivců (část I.)



Seriál - II. díl

V minulém článku jsme rozdělili outsourcing do pěti skupin: outsourcing jednotlivců, outsourcing exkluzivního týmu bez manažera, outsourcing exkluzivního týmu s manažerem, outsourcing sdíleného týmu a produktový outsourcing. Dnes se zaměříme na outsourcing jednotlivců (část I.).

V současnosti dostupné služby činí z tohoto nástroje velmi flexibilní a silnou taktickou zbraň v boji s konkurencí jak v častých a opakujících se situacích, tak i v případě jednorázových projektů.

ROZDĚLENÍ OUTSOURCINGU JEDNOTLIVCŮ

1. Pilotní projekt jako forma marketingového výzkumu
2. Náhrada za mateřskou dovolenou
3. Výpadek při náhlém odchodu zástupce
4. „Spare reps“, neboli „Reprezentanti navíc“
5. Adrenalin do týmu
6. Otestování před outsourcingem týmu

Pestrost situací, kdy je možné outsourcing jednotlivce použít, a dále individuální představy a podmínky ve firmách vytvářejí z každého outsourcingu jednotlivce velmi unikátní situaci. Úspěch celého projektu závisí na možnosti outsourcingové firmy přidělit pro konkrétní situaci nejen kvalitního, ale navíc pro danou situaci opravdu vhodného kan-

didáta. Možnost výběru reprezentanta manažerem farmaceutické firmy z několika nabízených kandidátů se stává nezbytností. Ve většině situací přistupuje také rychlost jako důležitý faktor opravdu úspěšného řešení situace.

Pilotní projekt jako forma marketingového výzkumu

Vyplatí se propagovat daný lék určité cílové skupině lékařů? Jak velký má být stávající či nový tým? Máme reprezentantů mnoho, či naopak málo? Má smysl - a s jak velkým týmem - bránit náš lék při vstupu nového generika / konkurenta na trh? Jak budou lékaři reagovat na naši komunikační strategii? To jsou správné a často se opakující otázky nejen prodejních a marketingových manažerů, ale snad ještě častěji top manažerů.

Jako nástroj k odpovědi slouží „výzkoušená schémata“ uvažující prodejní kapacitu celé skupiny a jednotlivých lékařů, trendy, procentuální pokrytí cílové skupiny, požadovanou frekvenci, náročnost propagace potřebnými kanály aj. Přiblížení řešení situace dále poslouží marketingový výzkum formou fokusových skupin, kvantifikační testování s dotazníky měřícími vhodnost sdělení a případnou preskribci a další metody. Toto úsilí a mnoho výpočtů většinou na požadované otázky odpoví a ukáže směr k vybranému řešení. Někdy však otázky přetrvávají či řešení zůstává zastřeno. Nebo dokonce intuice volá po jiném řešení, než jaké nabízejí „racionální“ výpočty.

Ultimativní metodou je v takovém případě zkouška bojem, resp. pilotní pro-

jekt využívající službu outsourcing jednotlivce. Na předem vybrané teritorium, příp. na dvě taková teritoria, je možné dát reprezentanta(y) s jasným individuálním posláním. Je velmi vhodné, aby byl projekt předem jasně připraven stran zadání a kvantifikace úkolu, časového omezení, specifikací na profil zástupce a kritérii hodnocení výsledku projektu. Jako minimum lze doporučit obsazení dvou teritorií na dobu nejméně šesti měsíců. Při dobrém nastavení projektu jsou pak výsledky ve srovnání s jinými metodami marketingového výzkumu nejrealističtější, jelikož vlastně představují část reality samotné.

Nejcennějším výsledkem bývá přesná kvantifikace prodejní odezvy v terito-

Pilotní projekt představuje nejrealističtější marketingový výzkum, protože je částí reality samotné.

riu. Lze však volit i nastavení, kdy projekt pomůže se zjištěním některých informací (např. způsob rychlého zjištění vhodného targetu lékařů s největším potenciálem pro danou kampaň) a pomůže s konečným designem prodejní kampaně včetně nalezení, otestování a výběru vhodného sdělení (message). Na začátku outsourcingového projektu je potřebný profil reprezentanta(ů) definován podle zvolené náročnosti zadaného úkolu a cílové skupiny lékařů. Kvalita reprezentanta je pro úspěch projektu určující.

Dobře nastavený projekt umožní správné finální rozhodnutí o investici více milionů do vlastního (či outsourcingového) prodejního týmu. Závěr pilotního projektu přinese konec váhání a dle výsledku buď plné využití nabízené tržní příležitosti nebo naopak vystříhání se neodůvodněné investice.

Náhrada za mateřskou dovolenou

Kdy přesně odejde zástupkyně na mateřskou dovolenou a kdy začít hledat náhradu? Jak dlouho chce být budoucí maminka na mateřské? Co když si to rozmyslí a svou dovolenou zkrátí či prodlouží? Podobné otázky si v dané situaci pravidelně klade každý manažer týmu. Načasování hledání náhrady někdy vyjde, jindy mohou termín nástupu na mateřskou ovlivnit neočekávané události a teritorium zůstane volné dříve, než se čekalo. Nalezení vhodné náhrady se může protáhnout. Také délka mateřské dovolené se



může neplánovaně prodloužit či naopak zkrátit. Vedle obvyklého nároku na kvalitu zastupujícího reprezentanta tak přistupuje nutnost časového managementu situace vzhledem k době nástupu a délky trvání zástupu za mateřskou.

Alternativním řešením, které minimalizuje starosti manažera, je outsourcing jednotlivce. I zde je výběr plánován v časovém předstihu, nicméně při nutnosti dřívějšího nástupu může outsourcingová společnost reagovat velmi rychle. Nástup zastupujícího reprezentanta je

možný do 1-2 týdnů po předání požadavku. Flexibilní je také délka projektu a jeho průběžná úprava. Samozřejmostí bývá možnost převzetí zástupce kdykoliv

Motivaci outsourcingového reprezentanta je možné udržet až do ukončení zástupu za mateřskou – o jeho perspektivu se totiž stará outsourcingová společnost.

v průběhu projektu, např. pokud se ukáže, že mamince se na mateřské velmi zalíbilo (a případně znovu otěhotněla) a její návrat je v nedohlednu. Nebo naopak při dostatečném stavu vlastních zástupců zastupující reprezentant automaticky končí v domluveném termínu bez jakékoliv nutnosti zvláštní komunikace. Motivace zástupce i v takovém případě je udržena až do konce zástupu za mateřskou, jelikož o perspektivu zástupce se stará outsourcingová společnost.

Cílem efektivní náhrady za mateřskou je vyhnout se výpadkům v teritoriu a mít ideálně jeho kontinuální pokrytí. Výběr vhodného zastupujícího reprezentanta se řídí individuálními požadavky určenými charakterem propagovaných produktů a firemními standardy.

Výpadek při náhlém odchodu zástupce

Jak zabránit neplánovaným výpadkům v teritoriu? Kolik preskribce a peněz ztrácíme každý den, kdy je teritorium volné? Jak dlouho nám bude trvat dohonit pokles podílu na trhu v neobsazeném teritoriu? Nakolik ovlivní volné teritorium úspěch nástupu nové kampaně, resp. nově uváděného léku? Jak drahé pro nás bude propást na daném prodejním teritoriu sezónu?

Reprezentant propaguje a tak prodává léky v hodnotě několikrát násobku toho, kolik sám „stojí“. Neobsazené teritorium představuje nevyužitou příležitost v podobě ušlého prodeje, která se již nevrátí. V zásadě je to luxus na nepravém místě, se kterým se většina ma-

nažerů pravidelně - někdy až příliš často - setkává. Důvodem časové prodlevy je snaha najít jiného kvalitního zástupce. To představuje dlouhodobé řešení, a proto se k němu také přistupuje se vší důkladností. Výběrové řízení u různých firem se liší počtem účastníků se manažerů, počtem kol a jinými specifiky. V důsledku toho se výběr nového zástupce může časově protáhnout více, než je manažerům milé.

V době kvalitní nabídky služby outsourcingu jednotlivce (krátkodobé projekty) však již není nutné čekat až do konečného několikakolového (a někdy se protahujícího) výběru nového reprezentanta (a jeho úplného zaškolení), ale můžeme teritorium velmi rychle obsadit (prakticky do 1-2 týdnů) dostatečně kvalitním zástupcem. V takovém případě pak důkladný výběr není komplikován časovou zaneprázdněností area manažera řešením úkolů na volném teritoriu ani mentálním tlakem nutnosti rychlého rozhodnutí v důsledku naléhavé reality do nenávratna utíkajících prodejů. Kvalitní, ale dlouhodobé hledání finálních kandidátů tak již nemusí být na úkor krátkodobých prodejních výsledků.

Výpadky v teritoriu jsou pravidelným, ale nežádoucím jevem. Využití kvalitního a rychlého outsourcingu jednotlivců přináší vhodné řešení, a to kontinuální prodejní výsledky!

Proces výběru nového reprezentanta a projekt zástupu formou outsourcingu jednotlivce mohou vedle sebe probíhat naprosto nezávisle. Výjimkou však není ani převzetí outsourcingového zástupce do vlastního týmu, což kvalitní outsourcingové firmy umožňují kdykoliv během projektu. To vše v situaci prakticky kontinuálního pokrytí daného, resp. všech prodejních teritorií.

MUDr. Zdeněk Jankovych, MBA
General Manager Pharonia s.r.o.
www.pharonia.cz