

Outsourcing jednotlivců (část II.)



Seriál - III. díl

V minulém čísle jsme se seznámili s rozdělením outsourcingu jednotlivců a blíže jsme si představili první tři situace: **1. Pilotní projekt jako forma marketingového výzkumu, 2. Náhrada za mateřskou dovolenou a 3. Výpadek při náhlém odchodu zástupce.**

V dnešním článku se seznámíme s dalšími vhodnými situacemi: 4. „Spare reps“, 5. Adrenalin do týmu a 6. Otestování před outsourcingem týmu.

„Spare reps“ neboli „reprezentanti navíc“

Daří se firmám držet kontinuálně plný počet reprezentantů v terénu? Jak firmy řeší výpadky? Má někdy smysl v daném regionu zvýšit počet zástupců např. jen na propagační cyklus v délce tří až šesti měsíců?

Řešení jsou různá. Některé firmy zá-

měrně plánují vyšší headcount a tímto způsobem kompenzují průběžně nepravdělné výpadky. Daří se jim tak sice dodržet zamýšlený počet reprezentantů a reálně uskutečněných návštěv v terénu, ale flexibilita při posílení pouze vybraných teritorií je menší.

Alternativním řešením jsou tzv. spare reps neboli reprezentanti navíc. Je to outsourcing jednotlivců prováděný za účelem teritoriálně selektivního navýšení počtu zástupců buď při záplatování nepravdělných absencí (tj. reprezentanti navíc nad reálný stav, ale v rámci headcountu), nebo při několikaměsíčním posílení regionů, která skýtají aktuální šanci na rychlejší růst (tj. reprezentanti navíc nad headcount). V zásadě je možný dvojitý přístup: A. hypermobilní zástupci, kteří jsou ochotni dojíždět do různých aktuálně potřebných teritorií v rámci např. Čech či Moravy, a B. zástupci, kteří jsou najímáni na krátkodobé projekty např. v délce tří

až šesti měsíců v teritoriu svého bydliště.

Výhodou první možnosti, tj. hypermobilních zástupců, je lepší využití zaškolených zástupců. Může být nasazován na vzdálená teritoria, aniž vzniká nutnost opakovaného školení. Zdánlivě jde o ideální řešení. Metoda v sobě skrývá také rizika: časté dojíždění je fyzicky a psychicky velmi náročné, při častých přesunech je také obtížné měřit úspěšnost působení zástupce a v neposlední řadě má zástupce málo času k žádoucí identifikaci s teritoriem. Je patrné, že nasazení hypermobilních zástupců vyžaduje vybrané a velmi odolné jedince a má svá omezení.

Druhá možnost, tj. nábor zástupců pro teritorium v místě jejich bydliště, je častější. Výhodou je dlouhodobý vztah zástupce k danému teritoriu, ať již z dřívější práce či z hlediska další perspektivy. U farmaceutického zástupce se zkušeností v daném teritoriu a případně také s požadovanou cílovou skupinou lékařů tak může stačit i velmi krátké produktové zaškolení. Existují outsourcingové firmy s rychlým dodáním zástupců, a tak není výjimkou zahájení projektu do jednoho až dvou týdnů po zadání. Dynamické firmy tuto rychlost využívají a rozhodují o počtu zástupců na další cyklus v daném regionu pouhé dva až tři týdny před začátkem cyklu.

Dynamické firmy využívají rychlost outsourcingové firmy a rozhodují o počtu zástupců na další cyklus pouhé dva až tři týdny před začátkem cyklu.



Adrenalin do týmu

Mají zástupci vlastního týmu tu správnou motivaci a nasazení? Není jejich přístup rutinní? Zvykli si až příliš na firemní jistoty? Mají stále dostatečný tah na branku? Žádají stále další materiální benefity pro své klienty místo fokusu na prodejní techniky?

Manažeři hledají stále nové nástroje zvýšení motivace vlastních zástupců a některé zaujal fakt, že outsourcing jednotlivce přináší do týmu mj. novou dynamiku. Při určitém nastavení se dá mluvit dokonce o vnesení adrenalinu do týmu. Zde je dobré připomenout, že původním cílem outsourcingu není nahradit vlastní tým, nýbrž ho časově omezenými projekty doplnit, zvýšit jeho flexibilitu a v konečném důsledku tak posílit jeho stabilitu. To je potřeba na začátku projektu zdůraznit a komunikovat napříč celou firmou, aby nedocházelo ke zbytečnému pocitu ohrožení v řadách zástupců a tím k vytvoření bariér spolupráce mezi zástupci kmenovými a outsourcingovými. Je většinou vhodné viditelné rozdíly mezi podmínkami práce u zástupců vlastních a outsourcingových minimalizovat (typ služebního vozidla, počet návštěv atd.), aby nedocházelo ke zbytečné tenzi a aby se naopak co nejvíce podpořila jejich spolupráce.

Outsourcingový zástupce je ve srovnání s kmenovým zástupcem už z podstaty outsourcingu vystaven většímu stresu (časově omezený projekt, nižší plat, často limitované podmínky aj.). Při vhodném výběru zástupce a motivujícím vedení může být tento stres využit pozitivně k většímu pracovnímu nasazení zástupce a jeho snaze vyniknout, upozornit na sebe a případně se pokusit získat trvalé místo u firmy.

Vhodně vybraný outsourcingový zástupce má vysoké pracovní nasazení, snaží se vyniknout, upozornit na sebe a získat trvalé místo u firmy.

Někteří manažeři toho využívají k vnesení nové dynamiky do týmu a k nastavení nové laťky výkonu. Úspěšného zástupce je možné např. po roce převzít do vlastního týmu. Při určitém vyhraněném stylu vedení je dokonce možné přejít i na systém, kdy je zároveň nejhorší zástupce kmenového týmu v jiném regionu propuštěn, na jeho místo přijat outsourcingový zástupce a začíná nové „motivační“ kolo. Jak již bylo zmíněno, volba prostředků souvisí s firemním a manažerským stylem a pro zajištění dlouhodobého úspěchu je nutno udržovat správnou rovnováhu mezi strachem a pozitivní motivací.

Otestování před outsourcingem týmu

Vyzkoušení outsourcingu jednotlivce je výbornou přípravou na outsourcing týmu. Pokud firma zvažuje větší projekt za několik milionů, či dokonce dlouhodobý projekt, nelze outsourcing jednotlivců než velmi doporučit. Zvláště první zkušenost s outsourcingem týmu představuje pro firmu mnoho nových a neznámých faktorů. Firmy se někdy detailně seznámí s outsourcingem a jeho možnostmi z prezentace jedné firmy a pak při konečném výběru volí firmu levnější v domněnání a očekávání, že vlastně všechny outsourcingové firmy nabízejí totéž a rozdíl je pouze v jejich ceně, resp. marži.

Outsourcing je služba a rozdíly v kvalitě poskytování lze většinou rozpoznat až při vlastním čerpání této služby. První komunikace s firmou často mnohé napoví, ale to hlavní přichází až při rozjezdu a realizaci vlastního projektu. Až tehdy se projeví rozhodující faktory každého outsourcingového projektu – kvalita zástupců a možnost jejich výběru, rychlost a rozsah poskytovaných služeb, způsob komunikace s outsourcingovou firmou a řešení nových situací, možnost převzetí zástupců atd.

Při plánování outsourcingu týmu může posloužit outsourcing jednotlivce stejně jako zkušební jízda při plánovaném nákupu auta. Buď uživatele upozorní na nepříjemná překvapení a umožní mu včas změnit volbu, nebo naopak, dostaví-li se

pocit bezpečí a radosti z jízdy, je správná volba potvrzena a pravděpodobnost dlouhodobé spokojenosti je mnohem vyšší.

Vyzkoušení outsourcingu jednotlivce před outsourcingem týmu může posloužit stejně jako zkušební jízda před nákupem auta.

Otestování outsourcingu jednotlivce před plánovaným outsourcingem týmu má také další výhody. Pomůže firmě či příslušnému manažerovi postupně odbourat stále existující mentální bariéry a předsudky vůči outsourcingu v myslích jiných zástupců a manažerů a firmu tak na blížící se projekt připravit. Hladký průběh projektu a dosažené výsledky bývají silným argumentem. Přínosné je také bližší seznámení se manažerů obou firem, dále nastavení komunikačních a schvalovacích procesů a zvláště důležité je nastolení atmosféry důvěry, která je pro každý delší a rozsáhlejší projekt nezbytná.

Shrnutí

Outsourcing je komplexní služba a outsourcingové firmy a jejich služby se liší nejen cenou, ale také v mnoha dalších parametrech, jako je kvalita zástupců, možnost výběru, rychlost a rozsah služeb, nastavení a styl komunikace, dosažené prodejní výsledky, možnost převzetí zástupců atd. Rostoucí konkurenční prostředí a rychlost změn na trhu vede manažery ke stále častějšímu využití outsourcingu jednotlivců jako flexibilní a silné taktické zbraně pro mnoho opakujících se a jednorázových situací. Největší úspěch se zařazením tohoto nástroje do svého arzenálu mají ty firmy, které si našly solidní outsourcingovou firmu a čerpají vyzkoušenou kvalitu na základě dlouhodobého partnerství.

MUDr. Zdeněk Jankových, MBA
General manager, společnost
Pharmonia, s. r. o., www.pharmonia.cz