

Outsourcing jako strategický nástroj



Seriál - IV. díl

Moderní doba je rychlejší a to znamená pro každou firmu více příležitostí, ale také větší zranitelnost. V oblasti farmaceutické způsobují neočekávané situace zejména regulátoři trhu a konkurence, někdy dokonce ústředí vlastní firmy. Dostatečná pružnost v přizpůsobení se nové situaci je tak důležitější než kdy dříve. Jedním z efektivních nástrojů pro zvýšení flexibility velikosti prodejních sil je využití outsourcingu obchodních zástupců.

Moderní doba skýtá příležitosti i nejistoty

Je několik hlavních oblastí, odkud pochází většina překvapení. Regulátoři trhu ovlivní načasování a výsledek registrace léků, velmi důležitou výši úhrady a termín této změny. Konkurence je někdy čitelná, jindy nevyzpytatelná, ale vždy má smysl její aktivity zohlednit při plánu těch našich. Portfolio produktů má své cykly a podle jejich vývoje manažeři propagaci jednotlivých léků buď podpoří, či utlumí. Prodejní síly jsou dy-

namickou bojující armádou, jejíž lokální nedostatek může znamenat zbytečnou ztrátu pozic, a naopak její místní či časový nadbytek může odvést jinde potřebné zdroje. Na pomyslném konci fáze plánování pak vrcholový management váží rizika a vše zmíněné integruje do životaschopné strategie a akčních plánů s cílem dosáhnout klíčových ukazatelů jako jsou obrat, zisk, profitabilita, návratnost investic atd. Zásahy ústředí vlastní firmy jsou součástí procesu. Je zřejmé, že neočekávaných faktorů je mnoho a konečný plán má v sobě značnou míru intuice a manažerského rozhodnutí. Za takové situace je jakýkoliv nástroj, který umožňuje průběžně měnit alokaci zdrojů a tak podstatně zvýšit flexibilitu rozhodování, vysoce ceněný.

Outsourcing poskytuje řešení flexibility prodejního týmu

Outsourcing prodejců je klíčový nástroj k vyřešení flexibility velikosti prodejního týmu. Používání outsourcingu obchodních zástupců lze odstupňovat do tří stupňů: 1. Jednorázové použití, 2.

Opakované použití či preferovaný dodavatel, 3. Strategické partnerství.

Jednorázové použití outsourcingu reprezentantů

Vše začíná prvním použitím outsourcingu. Spíše menší projekt je nejlepší cestou k tomu, aby si farmaceutická firma tento nástroj osahala, získala první zkušenosti, seznámila se s hlavními výhodami a nevýhodami, poznala a eliminovala možná rizika. Také spektrum outsourcingových produktů – služeb – je široké a stojí za to seznámit se s vhodností jednotlivých služeb pro nejrozličnější situace. Důležité je také utřídění si informací o dodavatelích na trhu a o rozdílech mezi nimi. Jde o službu a není možné si ji „vyzkoušet“ a otestovat předem. Různé způsoby poskytování služeb a příslušné ceny dávají předběžnou informaci, ale je to až vlastní zkušenost, která potvrdí správnost volby či nutkání ke změně. První projekt je jako zkušební jízda. Jako nejvhodnější začátek se zdá outsourcing jednotlivců (např. náhrada za mateřskou dovolenou, pilot-

ní projekt s jedním až dvěma zástupci, obsazení volného teritoria, spare reps aj.), příp. malý tým zástupců podléhající manažerovi farmaceutické firmy (selektivní zvýšení pokrytí teritoria či určité specializace). Při úspěšné zkušenosti lze pak uvažovat o „upgradu“ do vyšší kategorie používání služeb.

Opakované použití outsourcingu reprezentantů čili preferovaný dodavatel

Opakované využívání outsourcingu jednotlivců a týmů s sebou přináší dobrou znalost obvyklých výhod a limitů používání této služby. Použití různých druhů služeb dále rozšiřuje spektrum situací, které přestávají být „problémem“ či „permanentní výzvou“ a stávají se „normálně“ řešitelnými (tj. s pomocí outsourcingu). V této fázi je znalost, resp. vyzkoušení si několika dodavatelů výhodou. To platí zvláště tehdy, pokud snad firma vnímá tuto službu jako komoditu, kde vidí rozdíl jen v ceně. Při vědomí vysoké důležitosti ceny je zřejmé, že outsourcing je komplexní služba a není divu, že při různé filozofii a pojetí služeb pak vlastní zkušenost farmaceutické firmy může být různá u různých dodavatelů. (Stejně jako dva reprezentanti se stejným platem mohou mít pro firmu zcela rozdílný přínos.) Nalezení spolehlivého dodavatele, který se opakovaně osvědčil, pak umožňuje zúročit fázi „učení“ a využívat plodů nastavené spolupráce.

Outsourcing jako strategické partnerství

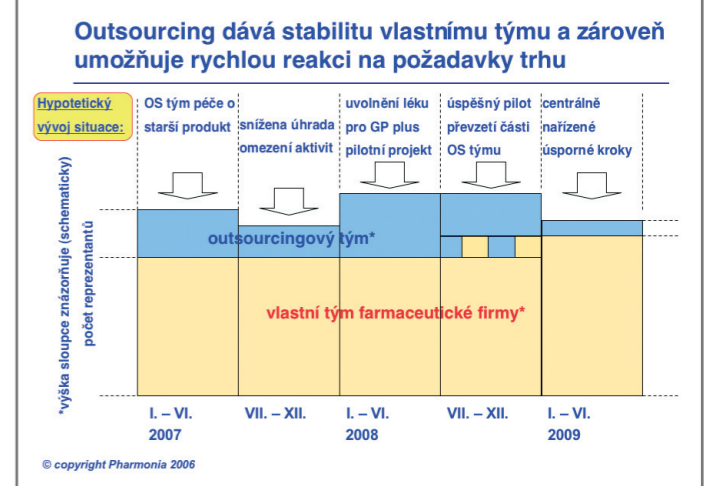
Opakované použití outsourcingových služeb vede k dobrému vzájemnému poznání obou firem a nabízí se možnost pro další prohloubení spolupráce, a to ve formě strategického partnerství. To znamená společné dlouhodobé plánování projektů, kombinaci různých druhů outsourcingových služeb (např. zástupy za mateřskou dovolenou, spare reps, sdílené týmy, exkluzivní malé týmy, větší sdílené týmy), úzkou spolupráci managementu obou firem a příslušných pro-

dejních týmů (např. rozdělení působnosti u specialistů a praktických lékařů). Vzájemné poznání a důvěra umožňuje přistoupit na vyšší úroveň spolupráce v podobě sdílení definovaných rizik

(např. produktový outsourcing, rozdělení originálních a „bojových“ brandů aj.). Otevírají se také nové prostory spolupráce ve společném vývoji nových služeb na míru a využití synergií obou firem na dlouhodobé bázi. Sem spadá např. pravidelné přebírání zástupců na uvolněná teritoria či využití outsourcingové firmy pro rychlý nábor a zapracování nových týmů, koordinace školení a školicích kapacit atd. Takové partnerství přitom nenasazuje a ponechává si vysokou míru flexibility a profesionality.

Dlouhodobá spolupráce v praxi

Outsourcing zvyšuje stabilitu vlastního týmu a přitom umožňuje využít nabízejících se příležitostí bez rizika pozdějšího propouštění v době, kdy se okno příležitosti uzavře. Obrázek schematicky znázorňuje možný vývoj situace. Na začátku se např. farmaceutická firma soustředí na důležité nové produkty a optimalizuje velikost svého týmu. Outsourcingový tým se začne starat o starší produkt a pro jistotu kontroly propagace zůstává marketing v péči farmaceutické firmy. Délka projektu se dohodne na dobu šesti měsíců. V dalším období se situace na trhu změní, úhrada se sníží a dojde k rozhodnutí outsourcingový tým redukovat. Děje se tak bez jakýchkoliv dalších nákladů či emocí ve vlastním týmu a tento pokračující projekt se opět dohodne na šest měsíců. Ve třetím sledovaném období se nečekaně uvolní jiný produkt pro praktické lékaře a začínají závody o obsazení segmentu.



Outsourcingová firma může nabídnout nový či zvětšený tým v terénu do dvou týdnů. Ve stejné době se spustí pilotní projekt na vyzkoušení propagační odezvy u jiného léku u nové cílové skupiny lékařů. Po úspěšném pilotním projektu se farmaceutická firma rozhodne (čtvrté období) sama novou cílovou skupinu navštěvovat a nejuspěšnější zástupce outsourcingového týmu převezme. Pátému období předchází rozhodnutí zahraniční centrály vedoucí k výrazným úspěšným krokům. Zatímco jiné firmy za takové situace propouštějí, v našem případě stačí omezit rozsah outsourcingového týmu a zbytek vlastního týmu pouze přeskupit. A tak dále...

Shrnutí

Jak flexibilní je velikost prodejního týmu ve vaší firmě? Jak rychlá je vaše firma při využití nových příležitostí – tj. kolik času a energie potřebuje na reorganizaci svého týmu, nábor nového týmu či obsazení volného teritoria? Zvládne vaše firma postavit kvalitní nový tým za dva týdny? Jak rychle může naopak snížit velikost svého týmu a jakou cenu za to platit na odstupném a změně nálady ve firmě? Nejistotu moderní doby a nezbytnost rychlé akce řeší stále více firem zvýšením flexibility velikosti svého týmu pomocí outsourcingu.

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

Stupeň spolupráce	Charakteristika	Výhody pro farmaceutickou firmu
Jednorázový outsourcing	Využití outsourcingu jednotlivce či malého týmu s manažerem farmaceutické firmy	Řešení jedné dílčí situace Získání zkušeností s outsourcingem Potvrzení či změna dodavatele
Opakovaný outsourcing či preferovaný dodavatel	Opakované využívání outsourcingu jednotlivců a menších či větších týmů s manažerem vlastní či outsourcingové firmy	Vyzkoušené řešení pro různé situace Znalost hlavních výhod a nevýhod použití jednotlivých produktů, resp. servisu Nalezen spolehlivý dodavatel
Strategické partnerství	Společné dlouhodobé plánování projektů Kombinace různých druhů outsourcingových služeb Provázanost vlastního a outsourcingového týmu Strukturované sdílení rizik	Outsourcing prodejců jako dlouhodobý strategický a taktický nástroj flexibility Detailní znalost výhod a vhodnosti jednotlivých služeb pro jednotlivé situace Vývoj služeb na míru Využití synergií obou firem na dlouhodobé bázi