



Industria farmaceutica din Romania intre restructurari si renastere

Ianuarie 2011

Ce este de facut in asteptarea restructurarilor echipelor de vanzari din industria farmaceutica?

Dupa aproape doua decenii de crestere agresiva a echipelor de marketing si vanzari din industria farmaceutica din Romania, restrangerea acestor echipe devine certitudine, singurele necunoscute ramanand amploarea si data cand va avea loc acest eveniment pentru fiecare echipa in parte. Intrebarea careia incercam sa ii gasim raspuns in cele de mai jos este: *ce putem face inca de pe acum pentru a tine situatia sub control atunci cand vestile proaste vor lovi si, mai mult decat atat, pentru ca organizatia sa treaca renascuta si intarita printr-un proces de restructurare.*

Peisajul global

O serie de factori actioneaza la nivel global fortand companiile farmaceutice sa isi reconsidere abordarile de marketing si vanzari. Intre acestea mentionam:

- un numar covarsitor de produse *blockbuster* isi vor pierde patentul pana in 2015 (acestea totalizand 150 miliarde US\$ la nivelul de vanzari din 2009);
- lipsa unor produse in curs de lansare care sa acopere locul gol lasat de cele de mai sus;
- reglementari tot mai restrictive ale pietei care fac tot mai irelevante metodele traditionale de promovare (ex. ghiduri de tratament, interzicerea sau ingreunarea accesului reprezentantilor industriei la medici);
- transformarea produselor generice in „bunuri de consum”, in domeniul de sanatate care pune mari presiuni pe preturi si pe marjele de profit ale produselor atat generice cat si a celor proaspat iesite de sub patent;
- presiuni mari de a tine sub control costurile cu medicamentele din partea platitorilor, partial si pe fondul crizei economice globale.

Cele de mai sus au indus masuri radicale in pietele mari si mature (US, Europa de Vest si Japonia), cum ar fi:

- reduceri masive de personal in special in domeniile de marketing si vanzari;
- cautarea de solutii alternative de promovare (ex. call-center plus curierat pentru linia de promovare Nexium/ AstraZeneca);
- anuntul facut de GSK referitor la evaluarea performantelor reprezentantilor medicali pe alte criterii decat volum de vanzari si cota de piata!

Peisajul local

Faptul ca Romania este inca o piata emergenta (si cu un consum de medicamente valoric redus pe locuitor) face ca genul de masuri prezentate mai sus sa fie mai degraba de domeniul viitorului pentru inca multi jucatori. Cu toate acestea este destul

de probabil ca anul 2010 sa fie un an de inflexiune in ceea ce priveste crestrea personalului de marketing si vanzari din industrie. Reduceri vizibile ale echipelor de promovare au inceput inca din 2008 (Janssen, Terapia Ranbaxi si Zentiva) si au continuat si in 2009 si 2010 (ex. Pfizer , Sanofi Aventis). In aceasta perioada regula a fost mai degraba oprirea cresterilor si/sau blocarea posturilor eliberate in mod “natural”. Desigur exista si exceptii cum ar fi aparitia unor noi jucatori (ex. Amgen) sau echipe care au mizat pe dezvoltare plecand de la echipe relativ mici (ex. AstraZeneca).

Ce se poate intampla cand vestile proaste vor lovi?

In functie de amploarea decizei o parte dintre cele de mai jos se pot intampla:

- Dificultate in alegerea criteriilor de selectie a celor ramasi si a celor care vor pleca plus senzatia de ad-hoc in alegerea lor pe fondul unui “teren” insuficient pregatit anterior.
- Intarzierea procesului decizional cu urmatoarele consecinte:
 - Nervozitate si lipsa de productivitate a intregii echipe
 - Posibilitatea ca oameni talentati si dezirabili sa cedeze presiunii si sa plece de buna voie.
 - Regruparea celor “frustrati” cu eventuale implicatii legale favorizate de legislatia muncii in vigoare.
 - Moral scazut al celor ramasi cu consecinte asupra performantelor ulterioare.
- Decizii incorecte privitor la selectia celor ramasi in lipsa unor sisteme eficiente (traite si corect implementate) care sa indice cine si de ce trebuie pastrat (managementul performantei, managementul talentelor) cu consecinte asupra productivitatii ulterioare.
- Dificultatea de a “reprofilă” pe cei ramasi pentru preluarea unor sarcini mai complexe (in contextul in care obiectivele nu vor fi mai putin ambitioase decat inainte).

Pe langa cele de mai sus ar mai fi de luat in calcul si eventualitatea unor oportunitati pierdute in asteptarea (sau mai degraba... “neasteptarea”) viitoarelor restructurari. Si aici ne gandim la oportunitatile de dezvoltare si randament crescut a unor oameni care fac eforturi reale sa se dezvolte si sa devina mai versatili profesional (fie si de teama unui viitor mai putin cert) fata de aceiasi oameni care pot foarte bine sa se complaca in prezentul confort.

Optiuni

In continuare vom adresa diferite optiuni in vederea evitarii disconfortului creat de viitoarele restructurari si, mai mult decat atat, transformarea acestor restructurari in oportunitati de consolidare si intarire a organizatiei.

1. *Comunicarea interna*

Noi consideram ca, daca aceasta certitudine exista in industrie, managementul ar putea beneficia de pe urma unui proces de comunicare consistent, consecvent si constructiv a realitatilor din piata farmaceutica. O astfel de comunicare ar putea include, fara sa se limiteze la:

- Motivatia din spatele iminentei viitoarelor restructurari din industrie;
- Tipul de competente, abilitati, talente si chiar atitudini necesar a fi demonstrate pentru a supravietui (in sectorul farmaceutic in primul rand si in companie in al doilea), care ar putea fi profilul *supravietuitorului* ;
- Nevoia de dezvoltare de competente individuale noi atat in folosul companiei cat mai ales in propriul interes de a ramane angajabil in companie, domeniul farmaceutic si in afara domeniului farmaceutic.
- Care sunt oportunitatile oferite de companie angajatilor pentru ca acestia sa se dezvolte in interesul ambelor parti.

Acest proces are si o valoare profund morala in ideea ca este mai bine sa comunicam oamenilor ce ii asteapta urmand ca acestia sa decida in cunostinta de cauza ce este optim pentru ei. Alternativa ar fi mentinerea angajatilor intr-o stare de ignoranta (in contextul in care multi se vor complace confortabil in aceasta stare), roluri expuse si nivel de angajament redus urmat de disponibilizari. In momentul disponibilizarii oamenii nu mai pot da inapoi timpul ca sa dezvolte ceea ce au ignorat atata timp, vor fi mai putin angajabili iar povara dramei (atat a angajatilor cat si a angajatorului) va fi mult mai mare.

2. *Managementul performantei*

Companiile ar trebui sa faca cunoascut in permanenta care sunt performerii de varf si care sunt subperformerii sau cei cu performanta mediocra. Fie ca va fi vorba de o reducere de personal de 10% sau de 40% alegerea ar trebui sa tina cont de competentele, capabilitatile, talentele, atitudinile si rezultatele observate in mod consecvent. In acest fel oamenii ar fi stimulati sa demonstreze tot mai mult din ceea ce este dorit, acesta fiind practic obiectivul principal al procesului de management al performantei.

In perioadele glorioase de crestere a pietei, a vanzarilor si a echipelor companiilor atat departamentele de resurse umane cat si managerii erau mai degraba ocupati de recrutari intensive si de capturarea oportunitatilor unei pietei cu cresteri impresionante decat cu un proces care priveste aparent inapoi. De aceea este de

asteptat ca, in ciuda existentei unor mecanisme organizationale sofisticate de management al performantei, si datorita unei consideratii limitate de care acest proces se bucura, ierarhizarea valorilor si a talentelor din companii sa fie subiectul unor discutii prea lungi. Iata mai jos cateva semne care ar putea indica astfel de realitati:

- a. In companie exista echipe (peste 15 de oameni) "norocoase" in care mai toti performeaza si echipe codase in care mai nimeni nu performeaza (diferentele apar mai vizibil intre divizii sau linii de promovare); sfidand intr-o oarcare masura legile distributiei naturale (curba lui Gauss).
- b. Exista angajati (echipe) care in ciuda unor eforturi comparabile si consistente obtin rezultate alternant foarte bune si foarte proaste.
- c. Exista mai multe voci (peste 20%) care contesta validitatea procesului si/sau il percep si traiesc ca pe unul birocratic.
- d. Ancorarea a managementului performantei in alte procese interne, cum ar fi, promovari, concedieri, bonusari, cresteri salariale, acces la resurse, este nerelevanta si netransparenta ducand la discreditarea intregului efort.

Un alt pericol care pandeste sanatatea organizationala in aceasta perioada este lipsa confruntarii subperformantei in speranta unor viitoare restructurari. In astfel de situatii procesul poate trena destul de mult iar slaba performanta a unora poate vicia serios sanatatea organizationala.

3. Imaginarea setului de talente necesar pentru organizatie in urmatoorii cinci ani, a profilului supravietuitorului, evaluarea talentului existent si crearea de oportunitati in care acesta sa se exprime.

O viitoare restructurare poate fi o oportunitate buna de a recrea organizatia pe coordonatele viitorului. Daca pana acum focusul excesiv pare sa fi fost cheia succesului este poate momentul sa ne intrebam daca lucrurile vor sta la fel si in viitor. Atunci cand organizatiile cresteau aproape exploziv era la moda specializarea. Este totusi posibil ca, in conditiile restrangerii echipelor, sa putem asista la o schimbare a acestei tendinte. Am putea avea curand nevoie de oameni care sa inteleaga mai bine si alte roluri din organizatie sa lucreze mult mai bine in echipe (rolul de reprezentant medical in acceptiunea prezenta este individualist in principal si nu de echipa asa cum foarte multi manageri se amagesc). Viitoarele roluri ar putea deveni polifunctionale. Un prim pas ar putea fi rotatia managerilor in functiuni diferite pentru a putea administra sarcini complexe in viitor.

Atentie! Nu pledam prin cele de mai sus in favoarea alegerii oamenilor cu profile identice ci mai degraba in recunosterea capacitatilor, atitudinilor si mentalitatilor indezirabile si punerea lor pe lista indezirabilitatii cu toate consecintele ce decurg din asta.

In designul echipelor viitorului va trebui tinut cont de felul in care va arata portofoliul companiei si tendintele globale ale pietei (ex. consolidari de retail sau de tinere sub control a costurilor). De exemplu o companie de produse generice ar putea dezvolta un mecanism bine procedurat de KAM (key account management) pentru lanturile de farmacii, in vreme ce o companie cu produse de biotehnologie ar putea imagina modele de KAM pentru cele cateva centre din tara care ar putea utiliza astfel de produse. La nivel global exista tot mai mult consens ca modelul de KAM va prelua o parte importanta din responsabilitatile de vanzare ale industriei. Desi de foarte multi ani exista titulatura de key account manager in nomenclatorul profesional al producatorilor de farmaceutice din Romania atragem atentia ca viitorii key account manageri vor avea un rol mult diferit de cel actual cu abilitati si competente diferite. In tabelul de mai jos aveti o opinie a unui profesionist (Allan Mackintosh) care implementeaza un model de KAM in UK.

Comparatie intre reprezentantul medical si key account manager	
Reprezentantul medical (RM)	Key account manager
“E teritoriul meu”	“Este businessul nostru”
Relatii directe	Administraza relatii complexe
Networking limitat	Networking extins
Planificare minimala	Planificatori excelenti
Cunostinte de specialitate adecvate	Cunostinte de specialitate excelente
Vazut ca “simplu” RM	Partener si “sfatuitor” de incredere
Media zilnica de vizite si acoperire	Solutionatori prin excelenta
Tehnici de vanzare	Negociere, Coaching (!), Vanzare
Strategie pe termen scurt	Strategie pe termen mediu si lung
<i>*Allan Mackintosh, Performance Coach la Grunenthal UK Ltd.</i>	

Experienta celor din Europa occidentala este ca tranzitia unui reprezentant medical la key account manager este de cele mai multe ori imposibila. Noi consideram ca, dat fiind raportul intre numarul actual de RM si cel viitor probabil de KAM este de 10:1, organizatiile dispun cel mai probabil de talentul necesar in momentul de fata. Printr-un efort de viziune si planificare o parte din reprezentantii actuali s-ar putea bucura de o conversie de succes benefica tuturor.

4. Recrutarea pentru maine

Odata parcurse etapele punctului 3 avem nevoie sa luam in calcul recrutarea pentru “maine”. Ar putea parea cel putin curios depunerea unor eforturi semnificative de recrutare pentru a gasi oameni care vor fi “victime sigure” in doar doi sau trei ani. Chiar daca si acum, in contextul actualelor circumstante economice, este dificil de recrutat talentul necesar, trebuie luat in calcul ca probabil in viitor va fi si mai greu. In masura in care organizatia isi planifica tranzitia catre modele noi de vanzare ar putea lua in calcul recrutarea oamenilor care vor putea face fata cu succes provocarilor viitoare. In acest caz vor trebui create circumstante in care atat noii angajati cat si talentele existente sa isi “ascuta simturile” necesare in viitor.

5. Investirea in manageri care pot avea responsabilitati complexe

Procesele de vanzare din viitor ar putea solicita diferit managerii comparativ cu ceea ce se intampla astazi. Coachingul subordonatilor va deveni mult mai complex decat imbunatatirea tehnicilor de vanzare, prezentare, a managementului timpului sau a teritoriului. Odata cu cresterea complexitatii vanzarii si a rolului de vanzator se complica si procesul de invatare a tehnicilor necesare. Mai mult decat atat, noile modele de vanzare nu vor fi atat de usor importabile, ele depinzand tot mai mult de conditiile economice, logistice si reglementari locale. In consecinta, multi manageri vor fi probabil nevoiti "sa-si murdareasca mainile" ei insisi la inceput pentru a deslusi modelul de succes pentru produsul, compania si chiar regiunea din responsabilitate.

Separatiile dintre marketing, vanzari, logistica si chiar departamentul medical vor deveni mai putin clare decat in acest moment. Integrarea tuturor acestor functiuni ar putea fi cheia succeselor viitoare iar viitorii manageri vor trebui sa "schimbe palariile" mai des si sa lucreze mult mai strans in echipa!

6. Cautarea si experimentarea alternativelor inainte de a fi nevoie.

Ultima dintre recomandarile noastre are mai putin de a face cu procesele de resurse umane. Este cel mai probabil ca vestile de restructurare sa vina urgent si neanuntat. Putin probabil, desi dezirabil din multe puncte de vedere, ca managementul local sa fie solicitat la modul "pregatiti-va de o reducere de personal peste trei ani". Vor fi oameni care vor pleca dar... "problemele" vor ramane. Ambitiile privind performanta vor fi putin sau total neafectate de diminuarile bugetare sau de personal. Atunci va incepe goana dupa ideile salvatoare si ar putea fi in unele situatii destul de tarziu si de greu.

In ideea pregatirii pentru o astfel de eventualitate am putea de exemplu sa ne intrebam pentru fiecare decizie tactica, sau chiar strategica uneori, daca nu ar exista si alte cai de a obtine acelasi lucru. Foarte putine sunt cele care se pot obtine doar pe o singura cale. Internetul, mediile sociale electronice, asociatiile de pacienti, metodele BTL, solutiile de tehnologie IT sunt insuficient utilizate astazi (si unele chiar insuficient reglementate). Idei novatoare de utilizare a lor pot crea un avantaj competitiv de invidiat inainte ca reglementarile sa le faca imposibil de aplicat. Este foarte posibil sa fie obtinute idei valoroase care, data fiind marimea Romaniei, sa poata fi aplicate in regim pilot regional. Inainte ca organizatia sa se gaseasca in situatia de a avea bratele traditionale amputate total sau partial ii vor fi crescut deja altele.

Concluzii

In concluzie, suntem de parere ca ceea ce pare a fi un pericol iminent poate fi pregatit inca de pe acum in asa fel incat toate partile (cei ramasi, compania dar si cei plecati) sa iasa intarite, demne si fara victime dintr-un astfel de eveniment care ar putea sa fie percept exact asa cum istoria il va consemna: o evolutie naturala!



IordacheIordache T&D (www.iordache.biz) a fost infiintata in 2008 cu scopul de a ajuta organizatiile de vanzari sa-si imbunatateasca vizibil performanta si productivitatea.

In abordarile noastre contam pe suport total din partea managementului de top sau a sponsorilor de proiect precum si implicarea entuziasta a celor ce depind de proiect. Ne dorim implicarea in proiecte noi si provocatoare care sa poata fi incheiate in 1 -6 luni.

Lucram pentru a obtine obiective specifice la timp si cu rezultate cu bine definite.

Noi credem cu tarie ca performanta necesita talent si investitii, procese si structura de suport. Cu toate acestea, asa cum majoritatea experientelor noastre indica, imbunatatirea performantei poate fi obtinuta facand uz de talentele si resursele existente prin reorganizare si crearea unor sinergii interne.

Suntem experti in industria farmaceutica si managementul echipelor de vanzari.



Steps4Change are misiunea de a acompania persoane si organizatii in tranzitiile lor catre success.

Motto-ul nostru este "Fii schimbarea pe care vrei sa o vezi in lume!" (Mahatma Gandhi) si lucram impreuna cu clientii nostri in a schimba si mai ales in a deveni ei insisi cat mai pregatiti pentru schimbare.

Avem experienta si interes in cresterea competentelor echipelor manageriale de vanzari si oferim programe individualizate clientilor nostri, organizatii lider de piata din domeniul FMCG si farmaceutic. Impreuna cu acestia concepem programe de dezvoltare organizationala complexe, imbinand instrumente de training, on-the-job training si coaching.

Ne place sa lucram cu managerii de vanzari si invatam mereu impreuna despre pragmatism, energie si ...puterea de a ne transforma visele in realitate.