

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

***OSEBNA PRODAJA KOT OBLIKA TRŽNEGA  
KOMUNICIRANJA V FARMACEVTSKEM PODJETJU***

V Ljubljani, november 2002

Marjeta Zupet

1	UVOD .....	1
2	OBLIKOVANJE PROGRAMA PRODAJE .....	5
2.1	Dejavniki, ki vplivajo na program prodaje v farmacevtski dejavnosti .....	5
2.1.1	Posebnosti farmacevtske dejavnosti .....	5
2.1.2	Razlike med inovativno in generično farmacevtsko dejavnostjo .....	7
2.1.3	Družbeni pomen trženja zdravil .....	9
2.1.4	Moč kupcev .....	9
2.1.5	Posebnosti strokovnih sodelavcev v farmacevtski dejavnosti .....	10
2.1.6	Strokovna srečanja za zdravnike v Sloveniji .....	12
2.1.7	Oblikovanje strategije prodajne skupine .....	14
2.1.7.1	Vplivi na oblikovanje strategije prodaje .....	15
2.1.7.2	Ocena potencialov in napoved prodaje .....	18
2.2	Organizacijska struktura prodajne skupine .....	19
2.2.1	Delitev in specializacija trženja .....	20
2.2.1.1	Področna organizacija trženja .....	21
2.2.1.2	Organizacija trženja na osnovi izdelkov .....	22
2.2.1.3	Organizacija trženja glede na trg, kupca .....	23
2.2.1.4	Mešana struktura organizacije trženja .....	23
2.2.1.5	Organizacija farmacevtskih podjetij na slovenskem trgu .....	24
2.2.2	Koordinacija in povezovanje .....	26
2.2.3	Neodvisni prodajni agenti .....	26
2.3	Določitev velikosti prodajne skupine .....	28
2.3.1	Vpliv na prodajo in prenos prodaje iz preteklosti .....	30
2.3.2	Metode določanja velikosti prodajne skupine .....	32
2.3.2.1	Metoda delovne obremenitve .....	32
2.3.2.2	Metoda, ki temelji na osnovi načrtovane prodaje .....	33
2.3.2.3	Metoda, ki temelji na osnovi prirastka .....	33
2.3.2.4	Metoda, ki temelji na odstotku prodaje .....	34
2.3.2.5	Metoda, ki temelji na preslikavi konkurence .....	34
2.3.2.6	Sestavljena metoda povečevanja števila prodajnih oseb .....	34
2.4	Dejavniki, ki jih moramo upoštevati, ko oblikujemo prodajno skupino .....	36
2.4.1	Časovno usklajevanje .....	36
2.4.2	Uvajanje novega izdelka .....	37
2.4.3	Konec patentne zaščite .....	37
2.5	Razporeditev kupcev in izdelkov med strokovne sodelavce .....	38
2.5.1	Razporeditev kupcev .....	38

2.5.1.1	Različne kategorije sprejemanja novosti .....	39
2.5.2	Razporeditev izdelkov .....	40
2.6	Oblikovanje prodajnega področja .....	41
2.6.1	Prednosti, ki jih prinaša delitev na področja .....	41
2.6.2	Vpliv na motivacijo prodajnih oseb in stroške .....	42
2.6.3	Pokrivanje trga, vrednotenje in kontrola .....	42
2.6.4	Oblikovanje področja .....	43
2.6.4.1	Izbira kontrolne enote .....	43
2.6.4.2	Ocenitev tržnega potenciala v izbranih kontrolnih enotah .....	44
2.6.4.3	Oblikovanje poskusnih področij .....	45
2.6.4.4	Analiza vloženega dela .....	45
2.6.4.5	Prilagajanje področij .....	45
2.6.4.6	Dodelitev področij prodajnim predstavnikom .....	45
2.6.5	Uravnoteženo področje .....	46
2.6.6	Kolikšen strošek za podjetje predstavlja prodajno osebje? .....	47
<b>3</b>	<b>IZVAJANJE PRODAJNE STRATEGIJE</b> .....	<b>48</b>
3.1	Nevarnosti pri izvajanju strategije .....	50
3.2	Izbiranje in zaposlovanje prodajnih predstavnikov .....	53
3.3	Potrebe po iskanju novih prodajnih predstavnikov .....	54
3.4	Lastnosti dobrega prodajnega predstavnika .....	56
3.4.1	Pomembne lastnosti strokovnih sodelavcev .....	57
3.4.2	Kako zdravniki ločijo strokovne sodelavce različnih podjetij med seboj? ....	59
3.4.3	Zaznavanje kupca .....	60
3.4.4	Izbira med strokovnim znanjem in znanjem s področja prodaje .....	62
3.5	Postopek iskanja .....	62
3.6	Usposabljanje prodajnega predstavnika za delo .....	64
3.6.1	Zakaj so usposabljanja potrebna? .....	65
3.6.2	Planiranje usposabljanja .....	66
3.6.3	Razvijanje programa usposabljanja .....	67
3.6.4	Ocenjevanje usposabljanja .....	69
3.7	Vodenje prodajnega osebja .....	70
3.8	Motiviranje prodajnega osebja .....	71
3.9	Nagrajevanje prodajnega osebja .....	73
3.9.1	Oblikovanje programa nagrajevanja .....	75
3.9.2	Katere delovne aktivnosti nagraditi? .....	76
3.9.3	Fluktuacija prodajnih predstavnikov .....	77
3.9.4	Tveganja in glavne nevarnosti pri oblikovanju nagrajevanja .....	77

3.9.5	Načini nagrajevanja.....	78
3.9.5.1	Provizija.....	78
3.9.5.2	Plačilo glede na pričakovane rezultate.....	79
3.9.5.3	Kombiniran način nagrajevanja.....	79
3.9.5.4	Plačilo sorazmerno doseženi relativni uspešnosti.....	80
3.9.6	Izbira načinov nagrajevanja.....	80
<b>4</b>	<b>VREDNOTENJE IN KONTROLA DELA PRODAJNEGA PREDSTAVNIKA.....</b>	<b>82</b>
4.1	Namen in vloga vrednotenja in kontrole.....	83
4.1.1	Kontrola trženja.....	84
4.1.1.1	Analiza rezultatov trženja.....	84
4.1.1.1.1	Prepoznavanje strokovnih sodelavcev.....	85
4.1.1.1.2	Organiziranost strokovnih sodelavcev.....	86
4.1.1.1.3	Pogostost obiskov strokovnih sodelavcev.....	86
4.1.1.1.4	Dosegljivost strokovnih sodelavcev.....	88
4.1.1.1.5	Zadovoljstvo s strokovnimi sodelavci podjetja A.....	89
4.1.1.2	Kako do izboljšanja rezultatov prodajne skupine podjetja A.....	91
4.2	Kontrola dobičkonosnosti.....	94
4.3	Kontrola učinkovitosti.....	94
4.3.1	Ugotavljanje učinkovitosti strokovnega sodelavca.....	94
4.4	Strateška kontrola.....	97
4.5	Urejanje internih informacij.....	97
4.5.1	Elektronski način spremljanja aktivnosti.....	98
<b>5</b>	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>99</b>
	Priloga 1.....	I
	Priloga 2.....	III

## KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 1: Vpliv na udeležbo na strokovnih srečanjih	13
Slika 2: Aktivnosti in dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje prodajnega programa	16
Slika 3: Strategija prodajne skupine	17
Slika 4: Stroški neodvisnega agenta v primerjavi z interno prodajno skupino	28
Slika 5: Postopek določanja višine proračuna potrebnega za promocijo	30
Slika 6: Krivulja odziva prodaje: razmerje med promocijskimi aktivnostmi in prodajo	32
Slika 7: Vpliv prenesene prodaje na prodajni rezultat	31
Slika 8: Ocena velikosti prodajne skupine	37
Slika 9: Primerjava z najboljšim	36
Slika 10: Ciljanje in razporeditev kupcev	39
Slika 11: Neuravnoteženost naloženega dela	46
Slika 12: Kritični dejavniki uspešne implementacije	49
Slika 13: Razmerje med trdimi tehničnimi in mehкими socialnimi spremembami	52
Slika 14: Pomembne lastnosti strokovnih sodelavcev	56
Slika 15: Lastnosti sodelavcev podjetja	58
Slika 16: Po čem se ločijo strokovni sodelavci med seboj	59
Slika 17: Psihološki dejavniki motivacije	72
Slika 18: Način nagrajevanja s provizijo	78
Slika 19: Različne možnosti plačila glede na realizacijo načrtov	78
Slika 20: Ogrodje merilnih elementov prodaje	82
Slika 21: Kako zdravnik loči sodelavce različnih podjetij med seboj	85
Slika 22: Kako so organizirani strokovnih sodelavci podjetja A	86
Slika 23: Pogostost obiskov strokovnih sodelavcev podjetja A	86
Slika 24: Pričakovana pogostost obiskov strokovnega sodelavca	87
Slika 25: Na kakšen način zdravnik poišče strokovnega sodelavca, ko ga potrebuje	88
Slika 26: Model zadovoljstva s sodelavci podjetja A	89
Slika 27: Vedenje, delovanje in učinkovitost prodajnih predstavnikov	96
Slika I: Razvrstitev farmacevtskih podjetij po ugledu	II
Tabela 1: Težave povezane z velikostjo prodajne skupine	30

# 1 UVOD

Delovanje organizacije je usmerjeno k doseganju postavljenih strateških ciljev. Pri tem se soočajo s številnimi, nenehnimi in hitrimi spremembami. Da bi uspele uspešno delovati in doseči zastavljenem cilje, se morajo tudi same spreminjati in razvijati. Spreminjanje in razvijanje se mora dotakniti vseh relevantnih dejavnikov delovanja organizacije. Vsaka, naj si bo še tako popolno urejena organizacija, dobro deluje le, če so njene aktivnosti ustrezno spodbujene s strani zaposlenih. Od njihovih aktivnosti in delovanja je odvisna uspešnost delovanja in razvoj organizacije. Omogočata jo jasna vizija in strategija podjetja.

V obdobju velikih strukturnih sprememb je tudi farmacevtska dejavnost, kar se kaže predvsem v rastoči dinamiki okolja z vedno hitrejšimi tehničnimi, gospodarskimi in družbenimi spremembami, s spremembami strukture trgov in vedno dražjem razvoju in uporabljeni tehnologiji. Okolje, v katerem deluje farmacevtska dejavnost, je izredno konkurenčno in strogo uravnava in nadzorovano z zakoni. Do velikih sprememb prihaja zaradi naraščajočih stroškov in stroškovne politike celotnega zdravstvenega varstva. Staranje populacije in daljšanje življenjske dobe bosta verjetno v bodoče prinesla še strožjo stroškovno politiko zdravstvenega varstva. Tržno komuniciranje je najpomembnejši element trženjskega spleta v farmacevtski dejavnosti, saj so ostali trije elementi (cena, tržne poti, izdelek) običajno strogo regulirani. Pomembna posebnost trženja v farmaciji je neusmerjenost tržnega komuniciranja neposredno h kupcu ali plačniku. Promocija zdravil je usmerjena k zdravniku, ki zdravila predpisuje pacientom, zavarovalnica pa jih plača. Neposredna promocija h kupcu je zaenkrat dovoljena le v ZDA in na Novi Zelandiji (Pharmaceutical Sales Force Management, 2000, str. 13). To velja za zdravila, ki se izdajajo le na recept, drugače je z zdravili za samozdravljenje (OTC), ki se lahko oglašujejo neposredno kupcu.

Velike spremembe v zadnjih letih so tudi na področju trženja farmacevtskih izdelkov. Tako so v trženju potrebne spremembe - na eni strani zaradi vedno bolj zahtevnih porabnikov, na drugi strani pa zaradi vedno večje konkurence. Vse to zahteva spremembe v organizaciji, nagrajevanju, razvoju in merjenju delovanja prodajnega osebja. Pomembno je razumeti delovanje v spreminjajočem se delovnem okolju in odkriti možnosti, ki omogočajo doseči maksimalno učinkovitost in uspešnost prodajnega osebja.

V farmacevtskem podjetju gre za tako imenovano misijonarsko prodajo, kjer strokovni sodelavec ne sprejema naročil, ampak le širi znanje in novosti o zdravilih (Kotler, 1998, str. 658; Donaldson, 1998, str. 31). Tako delo zahteva še večjo pozornost, saj ni mogoče neposredno z naročili meriti uspešnost njihovega dela.

Velike ekipe strokovnih sodelavcev, ki vsakodnevno predstavljajo svoje izdelke zdravnikom, so v farmacevtski dejavnosti že tradicionalne. V zadnjih letih se z rastjo podjetij povečuje število strokovnih sodelavcev. Le-ti se v močno konkurenčnem okolju borijo za pridobivanje zdravnikove naklonjenosti, za tem pa stoji uspeh novih zdravil in tudi uspešna prodaja starih.

Že Peter Drucker je ugotovil, da to, kar je še včeraj veljalo za zmagovito poslovno načelo, lahko zaradi hitrih sprememb naenkrat zastari (Kotler, 1998, str. 4). V trženjskem okolju se neprestano pojavljajo nove priložnosti in nove ovire. Stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam v njem sta življenjskega pomena za uspešno podjetje. Spreminja se tehnologija, spreminjajo se izdelki in spreminja se tudi način prodaje. Prodajne sile se bodisi razvijajo in napredujejo bodisi slabijo ob močni in hitri konkurenci (Zoltners, 2000b, str. 1). Trženje farmacevtskih izdelkov je verjetno pred veliko spremembo, na eni strani zaradi vedno višjih stroškov zdravljenja in na drugi zaradi vedno bolj zahtevnega uporabnika.

V podjetju, ki je trženjsko orientirano, je prodajno osebje izrednega pomena. Na eni strani kupcu predstavljajo podjetje in njegove izdelke, na drugi strani pa predstavljajo kupca in njegove potrebe podjetju. Podjetje, ki se v hitro spreminjajočem okolju prilagodi potrebam kupca, ima gotovo več možnosti za uspeh in konkurenčno prednost. Uspešno vodenje prodajnih predstavnikov podjetja vključuje tri med seboj tesno povezane procese (Churchil, 2000b, str. 4; Donaldson, 1998, str. 5):

1. Oblikovanje programa prodaje, *ki mora vključevati okolje, v katerem podjetje deluje, in vse elemente okolja uskladiti s strategijo podjetja.*
2. Izvajanje prodajnega programa, *ki vključuje sprejemanje primernih posameznikov, njihovo usposabljanje in oblikovanje načina vodenja le-teh v smeri doseganja ciljev podjetja.*
3. Vrednotenje in kontroliranje *vključuje oblikovanje metod za spremljanje in vrednotenje učinkovitosti njihovega dela.*

Magistrsko delo je razdeljeno na tri glavne, zgoraj omenjene, dele. Prvi del zajema načrtovanje in organizacijo prodajnega programa. V drugem delu obravnavam strokovne sodelavce, kako delujejo v hitro spreminjajočem okolju, kaj od njih pričakujejo na eni strani delodajalci in na drugi kupci ter v tretjem delu naloge, kakšen nadzor potrebujejo za največjo učinkovitost in uspešnost. Rezultati tržne raziskave, katere namen je bil ugotoviti zadovoljstvo zdravnikov s strokovnimi sodelavci ter njihove želje in pričakovanja, se prepletajo z ustrezno vsebino naloge.

### *Namen naloge*

Namen magistrske naloge je s pomočjo domače in tuje literature ter lastnih izkušenj iz prakse preučiti, kako organizirati in voditi prodajno osebje v vlogi tržne komunikacije v farmacevtski dejavnosti; imenujemo jih strokovni sodelavci. Organizacija dela in samo delo strokovnega sodelavca se močno razlikujeta od dela prodajnih predstavnikov drugih dejavnosti. Farmacevtska dejavnost ima posebne značilnosti in prodajni predstavniki so ključnega pomena za uspeh posameznega izdelka, kajti omejena je svoboda uporabe elementov trženjskega spleta. Predpisi določajo vsako podrobnost izdelka, cene so kontrolirane z zakonom, prodaja je omejena s patentno zaščito in v tako omejenem okolju predstavlja dobro organizirana in stimulirana skupina strokovnih sodelavcev z vizijo ključ do uspeha.

### *Cilji naloge*

Cilji magistrskega dela izhajajo iz prejšnje točke, kjer je opisan namen dela. Uporabila bom rezultate ankete, v kateri specialisti splošne medicine in specialisti drugih specialnosti<sup>1</sup> ocenjujejo strokovne sodelavce, pojasnijo, kaj od njih pričakujejo, katere informacije so njim najbolj pomembne in kako pogosto si želijo biti obiskani. Na podlagi obdelave le-teh bom skušala ugotoviti prednosti in slabosti strokovnih sodelavcev v našem podjetju in poiskati možne rešitve za izboljšanje dosedanjega dela in se bolj približati zdravnikom, ki predpisujejo naša zdravila in so ključni pri doseganju dobrih prodajnih rezultatov in visoko zastavljenih ciljev.

Dejstvo je, da so razmere na trgu vedno bolj ostre, konkurenca je vedno večja, deluje agresivno in nelojalno, vedno več je strokovnih sodelavcev, zdravnik pa ima vedno manj časa, saj je prvenstveno tam zaradi pacientov, ki so do svojega zdravnika vedno bolj zahtevni. Podjetje si v skladu s konceptom trženja prizadeva zadovoljiti potrebe svojih odjemalcev z vrsto koordiniranih aktivnosti, kar mu hkrati omogoča dosegati zastavljene poslovne cilje. Vse to se začne na trgu, z natančno opredelitvijo trga, izbiro ciljnih segmentov in osredotočenjem na potrebe odjemalcev. Zadovoljstvo porabnika je bistvo omenjenega koncepta, vendar ne tudi končni cilj. Končni cilj je doseganje lastnih ciljev, ki so med drugim usmerjeni v preživetje, doseganje pričakovanega tržnega deleža, pričakovanega dobička. Kako delo strokovnega sodelavca v tako konkurenčnem okolju organizirati, kaj od njih pričakujejo kupci, kako jih motivirati in doseči maksimalno uspešnost in učinkovitost, kako se najbolj približati kupcu in ustvariti posloven odnos, ki traja in prinaša rezultate, je ključ do dobrih rezultatov in doseganja lastnih ciljev.

Dejstva kažejo, da je zadovoljen, dobro motiviran strokovni sodelavec, predvsem pa z jasno vizijo in z jasno zastavljenimi cilji ključ do uspeha. Prihodnosti ne moremo prepustiti naključju.

### *Metode dela*

Glede na izbrano tematsko področje in namen, ki ga želim doseči, so bili v magistrskem delu uporabljeni naslednji metodološki prijemi:

- pregled domače in tuje strokovne literature, ki obravnava teoretične in praktične probleme trženja, posebej trženja zdravil, ki je zaradi strogih regulatornih in etičnih meril precej omejeno;
- uporabljeni in analizirani bodo rezultati tržne raziskave, ki je potekala med strokovno javnostjo, med zdravniki na primarnem<sup>2</sup> in na sekundarnem nivoju;

---

<sup>1</sup> Pod druge specialnosti štejemo specialiste interniste, kirurge, pediatre, ginekologe itd.

<sup>2</sup> Zdravniki na primarnem nivoju so tisti, ki so v procesu zdravljenja prvi dosegljivi, torej zdravniki v zdravstvenih domovih in zasebni splošni zdravniki. Sekundarni nivo predstavljajo zdravniki specialisti za posamezne bolezni, kamor pacient pride z napotnico in se običajno izvaja v bolnišnici.



- analizirani bodo rezultati ankete, katera je bila opravljena med strokovnimi sodelavci trinajstih farmacevtskih podjetij, ki tržijo v Sloveniji;
- uporabila bom tudi neposredne praktične izkušnje.

Delo je sestavljeno iz treh poglavij. Prvo poglavje je najobširnejše. V njem najprej opredelim dejavnike, ki vplivajo na dogajanje v farmacevtski dejavnosti, s poudarkom na posebnostih, predvsem omejitvah, ki dajejo trženju zdravil poseben pečat. Trženje farmacevtskih izdelkov je redek primer, ko je trženje tako omejeno in ni neposredno usmerjeno v uporabnika izdelka. Poglavje zajema tudi oblikovanje prodajnega programa na podlagi zastavljenih ciljev podjetja. Pri oblikovanju prodajnega programa je pomembno določiti strukturo in velikost prodajne skupine in razporeditev izdelkov in zdravnikov med posamezne strokovne sodelavce.

V naslednjem, drugem poglavju, obravnavam izvajanje prodajnega programa. Implementacija je najpomembnejša za uspešno realizacijo strateškega plana in vizije podjetja, pogosto pa ravno tu prihaja do neuspeha. Obravnavane so ključne pasti in možnosti, da se neuspehu izognemo. V ta sklop sodi tudi zaposlovanje novih strokovnih sodelavcev, njihovo usposabljanje in razvoj. Časovni načrt aktivnosti bi pomagal in omogočal podjetju, da spremlja potek dogajanj.

Kontrola in vrednotenje rezultatov, obravnavana v tretjem poglavju, sta vitalnega pomena procesa vodenja, saj vodstvo potrebuje rezultate, na podlagi katerih lahko oceni uspešnost in učinkovitost implementacije. Osnovni namen nadzora je na eni strani vzdrževanje prodajnih aktivnosti na zelenem nivoju, na drugi strani pa odkrivanje in prepoznavanje problematičnih področij delovanja in zgodnje odkrivanje priložnosti in nevarnosti.

Podjetje si v skladu s konceptom trženja prizadeva zadovoljiti potrebe svojih odjemalcev, kar mu omogoča dosegati zastavljene poslovne cilje. Srž uspeha je zadovoljstvo uporabnikov, končni uspeh pa je seveda doseganje lastnih ciljev. Da bi želje in pričakovanja ciljne skupine, zdravnikov, bolje spoznali, je podjetje naročilo raziskavo. Anketo za osebno anketiranje je sestavil naročnik ankete skupaj z izvajalcem. Anketiranci so bili izbrani naključno, med ciljno skupino zdravnikov. V analizi sta ločeni dve skupini zdravnikov in sicer specialisti splošne medicine na osnovnem nivoju zdravljenja in specialisti drugih specialnosti na sekundarnem nivoju, ki pa med seboj niso ločeni po specialnostih. Vprašanja so se nanašala na njihovo mnenje o kvaliteti izdelkov različnih podjetij in na strokovne sodelavce. Po čem ločijo strokovne sodelavce različnih podjetij med seboj, kateri izstopajo in po čem, kako so zadovoljni z lastnostmi strokovnih sodelavcev, katere lastnosti so njim najpomembnejše. V nadaljevanju je naročnika zanimalo, na kakšen način posamezni zdravniki vzpostavljajo stik s strokovnimi sodelavci, ko jih potrebujejo, kako so razpoznavni, kako organizirani, kako pogosto si želijo obisk strokovnega sodelavca. Ocenjevali so tudi strokovna srečanja, kaj vse vpliva na njihovo udeležbo in katere informacije o zdravilu so najpomembnejše. Namen in potek ankete je predstavljen v prilogi, ravno tako mnenje zdravnikov o ugledu farmacevtskih

podjetij in kakovosti njihovih izdelkov. Ostali rezultati ankete se prepletajo z ustrežno vsebino v magistrskem delu.

Dobljene informacije sem analizirala in poskušala poiskati možnosti, da se v procesu promocije čim bolj približamo njihovim željam, kar nam po eni strani omogoča obdržati tiste posameznike, ki so podjetju naklonjeni in hkrati pridobivati nove. Spremljanje dogodkov na trgu in sprotno spremljanje zadovoljstva kupcev omogočata hitro odzivanje in s tem prihodnost in uspeh podjetja, ki ne bo prepuščen naključju.

V ZDA je leta 1980 FDA odobrila neposredno oglaševanje zdravil uporabnikom (DTC), kateremu je namenjeno tudi vedno več sredstev. Kot na ostalih področjih je tudi na področju farmacije vedno bolj pomembno ravnanje z odnosi do strank (CRM). Omenjeni temi sta široki, in se vsebinsko samo dotikata teme magistrskega dela. Glede na njun pomen ju ne morem popolnoma zanemariti, zato bosta kratko opisani v prilogi.

## **2. OBLIKOVANJE PROGRAMA PRODAJE**

Uspešno oblikovanje prodaje zahteva dobro poznavanje tržnih razmer in gibanj, namena organizacije, njenih ciljev, strategij in virov ter možnosti njihovega kombiniranja. Še posebno je potrebno poznati vodila na višjih ravneh organizacije, kajti cilji trženja oz. cilji prodaje zdravil izhajajo iz vizije organizacije, iz njenega poslanstva, iz temeljnih ciljev, iz analize priložnosti in nevarnosti na ravni organizacije in iz drugih elementov vodenja na ravni organizacije. Oblikovanje programa prodaje mora biti v skladu s celotno tržno strategijo podjetja, kar predstavlja vodjem vodilo pri oblikovanju le-tega. Močan vpliv na oblikovanje programa prodaje imajo dejavniki notranjega in zunanjega okolja podjetja. Med pomembne zunanje dejavnike okolja prištevamo ekonomske, politično pravne, tehnološke, demografske, naravne in kulturne dejavnike. Za lažje razumevanje posebnosti trženja farmacevtskih izdelkov bi najprej pregledali glavne značilnosti in posebnosti v farmacevtski dejavnosti, ki vplivajo na stanje in spremembe v trženju farmacevtskih izdelkov.

### **2.1 Dejavniki, ki vplivajo na program prodaje v farmacevtski dejavnosti**

#### **2.1.1 Posebnosti farmacevtske dejavnosti**

Osnovni koncept trženja v farmaciji je podoben konceptu trženja v ostalih dejavnostih, vendar posebnosti v farmacevtski dejavnosti vseeno zahtevajo nekoliko drugačen pristop. Posebnosti v farmacevtski dejavnosti so sledeče (Corstjens, 1991, str. 43):

1. *Kompleksen nakupovalni proces*; zdravnik predpiše zdravilo, o prisotnosti zdravila na trgu pa odloča več institucij (npr. država, zavarovalnice, bolnišnice), končni uporabnik

zdravila je bolnik, plačnikov le-tega pa je lahko več. Pri plačilu so udeležene zavarovalnice, ki zdravilo lahko krijejo v celoti ali le deloma.

2. *Konkurenca* v farmacevtski dejavnosti je izredno velika, izrazito globalno usmerjena.
3. Pridobivanje *dovoljenj za promet*<sup>3</sup> je dolgotrajen in zahteven proces.
4. *Direktive s strani države* so pogoste, npr: omejene cene, omejene količine, zahteve glede kakovosti.
5. *Oglaševanje zdravil* na recept je strogo omejeno le na strokovne revije, množični mediji (televizija, radio, dnevni časopisi) pri nas še niso dovoljeni.
6. Upoštevati je potrebno *načelo etičnosti*.
7. Potrebna je *posebna embalaža*, oblikovanje samih izdelkov ni pomembno.
8. Kriteriji za *kakovost tehnologije* za izdelovanje izdelkov se zastrujejo.
9. *Razvoj novega izdelka* je v farmaciji zelo kompleksen, dolgotrajen in drag proces. Multinacionalke za razvoj namenijo 10 do 15 odstotkov vrednosti prodaje. Verjetnost uspeha raziskovalnih skupin so zelo majhne, stroški povezani z uvedbo novega zdravila na trg pa izredno visoki.

Na razporeditev moči, tržnih deležev in tekmovalnost v farmacevtski dejavnosti vplivajo tudi naslednji dejavniki (Corstjens, 1991, str. 54):

1. Upočasnjena rast farmacevtske dejavnosti, kar pomeni, da posamezno podjetje in izdelek lahko rasteta predvsem z odvzemom tržnega deleža konkurentom in ne na račun rasti celotnega trga.
2. Konkurenca je prisotna na vseh nivojih, različne strategije, globalizacija konkurence.
3. Zmanjševanje števila novih izdelkov, ki dosežejo veliko prodajo, nove izdelke pri tem ovirajo predvsem tako imenovani "jaz tudi" izdelki. Le-ti izhajajo iz sorodne molekule z enakim mehanizmom delovanja. Vse bolj se uveljavlja konkuriranje s cenami, ki je pomembna za uvrščanje zdravil na liste, ki jih podpirajo zavarovalnice.
4. Boljša osveščenost bolnikov kot končnih uporabnikov povzroča na eni strani večja pričakovanja, na drugi pa večja njihovo nezadovoljstvo.

Na samo dogajanje v farmacevtski dejavnosti so v zadnjem času vplivale predvsem počasnejša gospodarska rast, manjše število novih izdelkov, vse bolj razviti trgi in z njimi povezana vse bolj razvita farmacevtska dejavnost, naraščajoči prenos tehnologij in vse bolj zahteven način vodenja podjetij. Farmacevtska dejavnost je visoko dobičkonosna in kot taka je izredno zanimiva za vstop novih podjetij, vendar so vstopne ovire visoke. Med njimi so najbolj izrazite štiri: *patenti* in z njimi povezana intelektualna lastnina, vlaganja v *raziskave in razvoj*, vlaganje v *trženje* in *ugled* obstoječih podjetij. Patent je podeljen za obdobje dvajsetih

---

<sup>3</sup> Dovoljenje za promet z zdravilom izda z odločbo Urad Republike Slovenije za zdravila na podlagi mnenja pristojne komisije za zdravila. Praviloma se izda za pet let od vročitve odločbe (Zakon o zdravilih, 43.člen).

let, v določenih primerih, ko podjetje prikaže, da je bila učinkovita prisotnost na trgu z določenim izdelkom prekratka, je možno tudi podaljšanje trajanja patentne zaščite. Z monopolom, ki ga patentna zaščita omogoča, si podjetje zagotovi tudi visoke cene. Raziskave in razvoj so v farmacevtski dejavnosti povezani z zelo visokimi stroški. Pred vstopom v farmacevtsko dejavnost si mora podjetje zagotoviti dovolj visoka sredstva, ki mu omogočajo razvojno dejavnost, saj je le-ta ključnega pomena za konkuriranje znotraj dejavnosti. Dolgi razvojni časi (razvoj novega zdravila je dolg in zapleten proces) in velika tveganja, povezana z razvojem, kažejo na to, da morajo podjetja zelo veliko investirati na začetni stopnji, povračilo pa lahko pričakujejo šele čez deset do petnajst let. Stroški trženja so visoki, posebej kadar govorimo o globalnem trženju. Povezano je s široko razpredeno distribucijsko mrežo in visoko izobraženimi prodajnimi predstavniki, ki promovirajo izdelke neposredno zdravniku, ki zdravila predpisuje. Pri tem ima tudi verodostojnost oz. dobro uveljavljeno ime podjetja, ki ga ima podjetje pri zdravniku, pomembno vlogo. Velikokrat kakovost zdravila povežejo z imenom podjetja.

### **2.1.2 Razlike med inovativno in generično farmacevtsko dejavnostjo**

V osnovi lahko farmacevtsko dejavnost razdelimo na inovativno in generično, ki se med seboj razlikujeta z vidika raziskav in razvoja, regulatorne in proizvodne dejavnosti ter trženja in prodaje. Tovrstna delitev je pravzaprav teoretična, saj se v praksi vedno bolj izgublja. Predvsem velja za regulatorno področje, kjer so zahteve za kakovost dokumentacije in podatkov na enako visoki ravni, in za področje trženja, kjer so meje med eno in drugo vejo zaradi medsebojnega strateškega povezovanja, združevanj in prevzemov precej zabrisane. Opredelitev za generično in inovativno usmeritev temelji predvsem na finančnem potencialu podjetja. Vlaganja v raziskave in razvoj novih izdelkov namreč predstavljajo v vodilnih inovativnih podjetjih 15 do 20 odstotkov vrednosti letne prodaje in dosežejo tudi do 2 milijardi USD na leto (Barker, 1999, str. 39).

#### *Raziskovalno-razvojni vidik*

Inovativna farmacevtska podjetja so usmerjena predvsem v raziskave novih zdravilnih učinkovin. To je dolgotrajen, finančno zelo zahteven, tvegan in posledično relativno nizko produktiven proces. Razvoj novega zdravila lahko traja tudi do 15 let, stane 500 in več milijonov USD, na trgu pa se pojavi povprečno le ena od 5000 preizkušenih molekul. Le visoko inovativno podjetje lahko v najboljšem primeru lansira v enem letu do tri zdravila z novimi učinkovinami (Myshko, 1997, str. 21; Crooks, 1997, str. 74, Gonarkar, 2000, str. 76). Generična farmacevtska dejavnost pa je usmerjena predvsem v razvoj znanih aktivnih učinkovin, torej znanih zdravil oz. farmacevtskih oblik. Razvoj generičnih zdravil je kratkotrajnejši, od 2 do 5 let, produktivnejši, 5 ali celo več zdravil letno, in finančno manj zahteven, nekje od 0,5 do 2 milijona USD. Ravno tako kot razvoj inovativnih zdravil zahteva temeljito kemijsko sintezno, analitsko in farmacevtsko tehnološko znanje. Ključni so pogoji, v

katerih poteka razvoj zdravila, saj je potrebno zagotoviti čistoto učinkovine, sproščanje, farmakokinetiko in stabilnost formulacije, s katero je povezana kakovost, učinkovitost in varnost zdravila (Rotar, Rustja, 1997, str. 36).

#### *Regulatorni vidik*

Vloga za registracijo generičnega zdravila se od vloge za registracijo originalnega<sup>4</sup> zdravila razlikuje predvsem v manj obsežnem predkliničnem<sup>5</sup> in kliničnem<sup>6</sup> delu, medtem ko se glede zahtevnosti dokumentacije o sami aktivni učinkovini in formulaciji ne razlikujeta. Med zahtevami za registracijo generičnega zdravila je praktično skoraj v vseh državah tudi bioekvivalenčna raziskava. To je raziskava *in vivo*, v kateri z merjenjem plazemskih koncentracij učinkovine pri zdravih prostovoljcih primerjamo farmakokinetične parametre originalnega in generičnega zdravila, dokazujemo njuno enako biološko uporabnost ter s tem enako učinkovitost. Sam postopek registracije generičnega zdravila je časovno in finančno manj zahteven kot registracija originalnega zdravila (Dunn 1995, str. 175; National Economic Research Associates, 1998).

#### *Trženjsko-prodajni vidik*

Inovativna podjetja imajo običajno manjši izbor izdelkov, v povprečju 25 do 100 zdravil, ki jih praviloma tržijo globalno (Ganorkar, 2000, str. 77). Zanje je značilna intenzivna trženjska dejavnost, s katero poudarjajo edinstvenost zdravila, ter velika vlaganja v promocijo in razvoj blagovne znamke. Generično podjetje ima večji izbor izdelkov, od 100 pa tja do 400 izdelkov. Ker gre za znana zdravila, ki so običajno cenovno konkurenčna, so vlaganja v promocijo mnogo manjša. Generična podjetja so običajno manjša in delujejo na lokalni ali regionalni ravni. Cenovna razmerja med originalnimi in generičnimi zdravili se močno razlikujejo med državami in so odvisna od števila generičnih ekvivalentov na trgu. Na razvitih generičnih trgih, kot so ZDA, Kanada, Velika Britanija, so cene generičnih zdravil v povprečju za 50 do 60 odstotkov nižje od cen originalnih zdravil, medtem ko so v Evropski uniji generična zdravila povprečno 20 do 30 odstotkov cenejša (Grom, 1998; National Economic Research Associates, 1998; Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 122).

#### *Finančni vidik*

Vodilna inovativna podjetja dosegajo letno prodajo farmacevtike v višini do 13 milijard USD, medtem, ko je letna prodaja največjih generikov od 0,5 do 1 milijarde USD. Temu primerne so tudi razlike v strukturi stroškov in končnemu dobičku (Barker, 1999, str. 40). Prosto oblikovanje prodajnih cen inovativnih zdravil zagotavlja zelene velike dobičke kljub ogromnim vložkom v razvoj in trženje. Na drugi strani pa cene generičnih zdravil oblikujejo

---

<sup>4</sup> Originalno zdravilo je patentno zaščiteno zdravilo inovativnega podjetja, ki je le-tega razvilo.

<sup>5</sup> Predklinične raziskave vključujejo metode raziskav na molekularnem nivoju, nivoju celice in živali, z namenom ugotoviti mehanizem delovanja in toksičnost novega zdravila, kvarnega vpliva na plod, spremembo genske zasnove in možnost povzročanja raka.

<sup>6</sup> Klinične raziskave sledijo predkliničnim in se začnejo z malim številom prostovoljcev (Varagič, 1996, str. 7).

trg, zato je kljub bistveno manjšim vlaganjem v razvoj in trženje za ustrezno dobičkonosnost generičnih podjetij ključno zmanjševanje stroškov.

### 2.1.3 Družbeni pomen trženja zdravil

Zdravila so učinkovine, ki zdravijo bolezen ali pa preprečujejo nastanek bolezni. Zaradi teh lastnosti imajo zdravila posebno mesto v družbi, seveda z njimi tudi farmacevtska podjetja. Ranljivost bolezenskega stanja, preprečevanje slabih ponaredkov učinkovin in potrebna natančna ponovljivost dogodkov (razlika v mikrogramih učinkovine je lahko, ne le škodljiva, celo usodna) vodi v razvoj obsežne mreže regulatornih mehanizmov, ki jih zakonsko določi država z namenom zaščite uporabnika. Etika in stroga natančnost sta kontrolirana z najobsežnejšim nizom zakonov in regulacij, ki ni enak nobeni drugi dejavnosti (Smith, 1999, str. 25, Spinello, 1998, str. 342). Gre za strogo intelektualno zaščito, omejevanje oglaševanja, predpisovanje in izdajanje zdravil pa je omejeno na specializirane posameznike, torej zdravnike in farmacevte (Smith, 1996, str. 2).

### 2.1.4 Moč kupcev

Gledano širše, ugotovimo, da več skupin kupcev vpliva na sedanjo in bodočo strukturo farmacevtske dejavnosti.

**Vladne institucije**, kot je Ministrstvo za zdravje ali Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, imajo v farmacevtski dejavnosti v segmentu kupcev odločilno vlogo. Pridobitev dovoljenja za trženje je zahteven in dolgotrajen proces, saj v določenih državah traja najmanj eno leto, lahko pa se podaljša na več let. Regulatorne oblasti na podlagi pregledane registracijske dokumentacije o testiranjih, ki se nanašajo na kakovost, varnost in učinkovitost zdravila, izdajo dovoljenje. Vladne oblasti posegajo tudi na druga področja, zaradi naraščanja stroškov za zdravstvo vse bolj posegajo na področje oblikovanja cen. Pri tem se morajo zavedati dvojne vloge, na eni strani ne smejo zavirati in omejevati razvoja, po drugi strani pa se morajo stroški za zdravila gibati v okviru proračuna.

**Organizacije**, ki so povezane z zdravstvenimi programi in oblikujejo posamezne programe (MCO-Managed care Organization), kamor so vključene tudi zavarovalnice, imajo zelo veliko moč. Z namenom zmanjševanja stroškov vršijo v velikih primerih pritiske na cene (Smith, 1991, 43).

**Veledrogerije** imajo v posameznih državah različen pomen. V Sloveniji<sup>7</sup> se je ob vzpostavitvi možnosti zasebnih veletrgovcev trg izredno razdrobil, kar manjša njihovo pogajalsko moč.

---

<sup>7</sup> Največjima veledrogerijama Kemofarmaciji in Salusu so se pridružile še Hygia, Gopharm, Gemini, Galex, Farmadent, Mikona.

**Lekarne** so, odkar jim ni več dovoljena t.i. generična substitucija, manj pomembna pri zdravilih na recept, saj morajo izdati od zdravnika predpisano zdravilo. Zamenjajo ga lahko le ob vednosti zdravnika, ki je le-to predpisal. Posledica zmanjševanja stroškov za zdravila se kaže v tem, da prehaja vedno več zdravil v prosto prodajo, torej brez recepta, kar pomeni večjo vlogo farmacevtov v smislu svetovanja.

**Zdravnik**, ki zdravilo predpiše, ima med kupci veliko moč. Recept vsebuje blagovno znamko proizvajalca in ne le aktivno učinkovino. To pomeni, da on odloči, katero zdravilo oz. zdravilo od katerega proizvajalca bo predpisal na recept ali svetoval pacientu, da si ga kupi sam. Posebno mesto imajo t.i. mnenjski voditelji oz. posamezniki ali skupine, ki oblikujejo doktrino zdravljenja pri posameznih boleznih. To so običajno zdravniki, specialisti določenega področja zdravljenja, ki imajo največ znanja in izkušenj z določenimi bolezenskimi stanji, možnostjo in potekom zdravljenja in preprečevanjem bolezni.

**Pacient** je končni uporabnik zdravil in je imel v preteklosti le majhno vlogo. Večja osveščenost, poznavanje bolezni, možnosti zdravljenja, ki so povezane s kakovostjo življenja, pa povzročajo izrazito pridobivanje pomena pacienta pri zdravljenju.

### 2.1.5 Posebnosti strokovnih sodelavcev v farmacevtski dejavnosti

Trženje farmacevtskih izdelkov sodi v tako imenovano misijonarsko prodajo. V bistvu gre za prenos informacij o zdravilu in njegovi uporabi. Z zdravnikom je potrebno razviti posloven odnos, ki bo omogočal dolgoročno uporabo zdravila, kar pomeni, da bo zdravilo predpisoval pacientom, ki ga potrebujejo. Tak način promocije je najbolj učinkovit kadar (Donaldson, 1998, str. 35):

- ima izdelek jasne prednosti pred konkurenčnim izdelkom,
- je prodajni cikel dolg, kupec pa potrebuje vse informacije o izdelku hitro,
- ostali načini komuniciranja, kot npr. oglaševanje, ne morejo vsebovati vseh potrebnih informacij, kupec pa jih potrebuje za učinkovito in varno uporabo,
- je nakupni proces kompleksen in več elementov vpliva na odločitev.

Delo strokovnega sodelavca je promocija zdravil zdravnikom, ki le-teh niti ne uporabljajo, niti ne hranijo razen izjemoma.<sup>8</sup> Za vodstvo predstavlja vodenje strokovnih sodelavcev odgovorno in zahtevno nalogo, saj ne moremo neposredno spremljati dela in uspešnosti posameznika. Pogosto tako delo ustreza mladim, zaradi velikega števila obiskov in pokrivanja področja, pa je na žalost značilno tudi pogosto menjavanje zaposlenih (Donaldson, 1998, str. 30, 31).

---

<sup>8</sup> Odročne ambulate imajo pogosto depo, če v bližini ni lekarne.

V farmacevtski dejavnosti je sektor promocije zdravil izrednega pomena in predstavlja najpomembnejši del elementov tržnega spleta. Strokovni sodelavci so najmočnejši in najbolj prilagodljiv način vplivanja na zdravnikovo predpisovanje zdravil. Predvsem obstajata dve pomembni razliki med strokovnimi sodelavci in prodajnim osebjem drugih dejavnosti (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 25):

1. Običajno strokovni sodelavec ne "sklene posla" z zdravnikom neposredno in se manj zaveda poslovnega dogodka v smislu zaključka in rezultata poslovnega obiska. Ni neposrednega naročila, gre le za ustne izjave zdravnika ali bo zdravilo predpisoval oz. ga predpisuje ali ne. Tudi preverjanje resničnosti izjav je težavna, neposredne informacije o predpisovalnih navadah posameznega zdravnika pa še niso na razpolago (zaenkrat le v ZDA). Strokovni sodelavci se tudi ne pogajajo o cenah zdravil z odjemalci.
2. Spremljanje informacij o prodaji farmacevtskih izdelkov je povsem drugačno od izdelkov drugih dejavnosti. Običajno ima prodajalec natančne informacije o prodaji svojih izdelkov kupcu, ne ve pa, koliko le-ta kupi od konkurence. V farmaciji je na voljo veliko več tržnih podatkov. Podjetje lahko kupi podatke (npr. IMS<sup>9</sup>, MIS<sup>10</sup>), kot so število predpisanih receptov za posamezna zdravila oz. število prodanih enot, torej od podjetja samega in konkurenčnih podjetij. Samo v ZDA pa so na voljo podatki, iz katerih so razvidne predpisovalne navade posameznih zdravnikov, sicer so to podatki vezani bodisi na lekarne, veledrogerije bodisi na določena področja. V trženju farmacevtskih izdelkov je na voljo kar precej informacij o prodaji zdravil po blagovnih znamkah oz. prodajnih mestih.

Delo strokovnega sodelavca je zelo neodvisne narave, zato zahteva posameznike s posebnimi lastnostmi, med katerimi je najpomembnejša samomotivacija. Zelo uspešni rezultati so povezani z visoko motivacijo, zagnanostjo in navdušenjem (entuziazmom), ki strokovnemu sodelavcu pomagajo soočiti se tudi s težkimi situacijami. Sposoben mora biti ustvariti posloven odnos z zdravnikom, ga ohranjati in voditi evidenco o dogovorih, njegovih pričakovanjih, morebitnem sponzorstvu. Ne smemo pa pozabiti, da mora biti sposoben, da lahko medicinsko znanje in prodajne veščine združi v učinkovito in uspešno delovanje, kateremu običajno sledijo dobri rezultati.

Strokovni sodelavec lahko pri svojem delu uporablja različne pripomočke za prenos informacij. Mednje sodijo strokovne brošure, prospekti, strokovne knjige, medicinska oprema oz. pripomočki (za ključne kupce npr. v bolnišnici, zdravstvenemu domu), članki iz

---

<sup>9</sup> IMS - information medical statistics; <sup>10</sup> MIS - medical, information system: informacijski sistem za promet z zdravili.



strokovnih revij, posterji, videokasete. Druge aktivnosti strokovnega sodelavca so še (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 28):

- strokovna srečanja s pogostitvijo v popoldanskem ali večernem času<sup>11</sup>;
- družabne in športne prireditve za zdravnike;
- sodelovanje v lokalnih in mednarodnih konferencah, simpozijih, običajno z razstavnim prostorom;
- srečanja s strokovnjaki.

Običajno ima strokovni sodelavec štiri izdelke v aktivni promociji, od katerih največ časa in pozornosti posveti izdelku, ki podjetju tudi največ prinaša ali izdelku, ki je nov na trgu. Posameznik naj bi več kot polovico svojega delovnega časa posvetil obiskovanju zdravnikov in zbiranju informacij o njihovih potrebah in željah.

Med podjetji, ki so prisotna na slovenskem trgu, je nekoliko razlik. Strokovni sodelavec ima v promociji od štiri do osem izdelkov, od katerih na posameznem obisku običajno predstavlja dva do največ štiri izdelki, pri čemer zadnjega večinoma le omeni zaradi pomanjkanja časa. Kateri izdelki so v danem obdobju v aktivni promociji, določi vodja, odvisno je od pomembnosti izdelka in morebitni sezonski uporabi zdravila. Lahko pa je v aktivni promociji posameznika tudi več izdelkov. V takem primeru gre za izdelke, ki jih uporabljajo le določeni specialisti (npr. kontracepcijske tabletko; promocija teče le pri ginekologih, onkološki preparati le pri onkologih, itd.), tako še vedno na posameznem obisku predstavlja dva do štiri izdelke (Razgovor s strokovnimi sodelavci, 2001).

### **2.1.6 Strokovna srečanja za zdravnike v Sloveniji**

Med aktivnosti strokovnega sodelavca sodijo tudi organiziranja lokalnih strokovnih srečanj, bodisi preko regijskega zdravniškega društva, bodisi v lastni režiji, v posameznem zdravstvenem domu ali nekaj zdravstvenih domov združenih.

V raziskavi med slovenskimi zdravniki v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti (2001) so ugotovili, da je pri zdravnikovi odločitvi za udeležbo na strokovnem srečanju najpomembnejši izbor teme, sledita pa pričakovana strokovnost in primeren čas (slika 1). Izbor predavateljev je pomemben dobrima dvema tretjinama vprašanih (71%), lokacija predavanja dobri polovici (53%), organizator srečanja pa le 15-im odstotkom vprašanih. Dobra polovica jih meni, da organizator ne vpliva na odločitev za udeležbo. Menim, da je

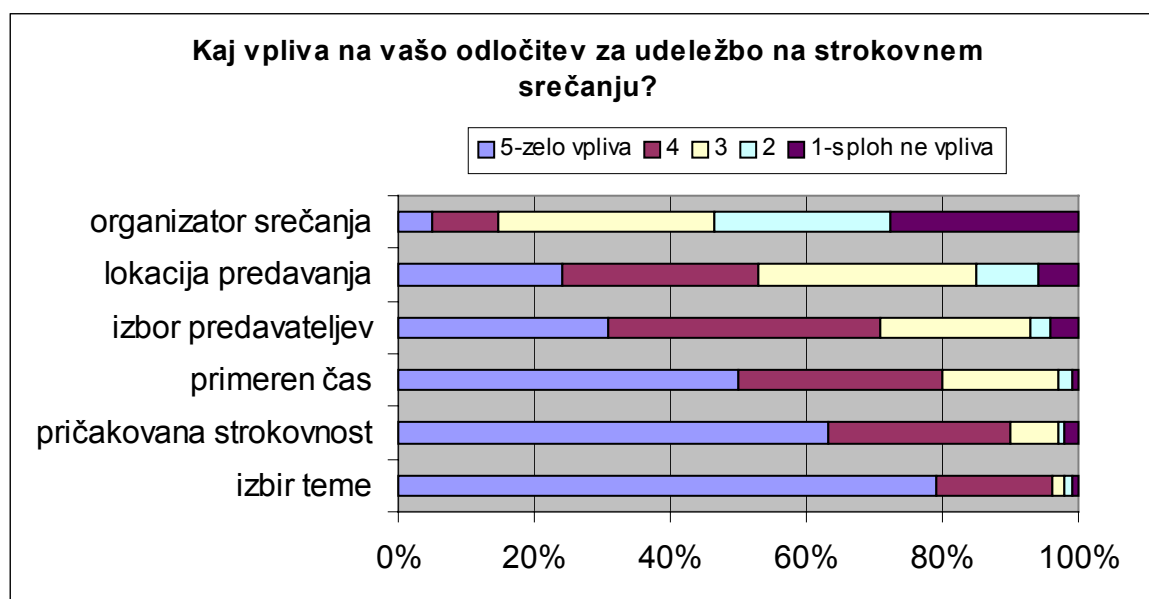
---

<sup>11</sup> Skupino zdravnikov povabimo na strokovno srečanje, običajno je v času večerje bolj sproščeno vzdušje, toda neredko se zgodi, da želijo srečanje ob 13. uri, po končanem oz. pred začetkom dela, saj so srečanja pogosta, obremenjenost zdravnikov pa velika.

pričakovana strokovnost velikokrat povezana s predavateljem, saj so večinoma domači specialisti, ki so v slovenskem prostoru relativno dobro poznani. Običajno se predavatelju, strokovnjaku medicinske stroke, pridruži predavatelj podjetja, ki srečanje organizira.

V preteklem letu so bili zdravniki največkrat povabljeni na srečanje, ki ga je organiziralo podjetje A<sup>12</sup> (72%), ki je tudi naročnik raziskave. V 61, 40 in 17-ih odstotkih so si sledila povabila na strokovna srečanja naslednjih štirih farmacevtskih podjetij, vabila vseh ostalih podjetij pa ne presežejo 10 odstotkov.

Slika 1: Vpliv na udeležbo na strokovnih srečanjih



Vir: Doseganje poslovne odličnosti, 2001.

Pri ocenjevanju strokovnih srečanj se je pokazalo, da večina vprašanih ne ve ali ne želi oceniti, katero farmacevtsko podjetje prireja najboljša strokovna srečanja. Sicer pa se jih je relativno največ odločilo za podjetje A. V celoti približno 45 odstotkov vprašanih ocenjuje, da so srečanja podjetja A zelo dobro organizirana, da sta strokovnost in aktualnost vsebin zelo dobri in da je zelo dobra tudi kakovost družabnega dela programa, nadaljnjih 50 odstotkov pa postavke ocenjuje kot dobre.

V promociji farmacevtskih izdelkov je vedno težje biti prepoznaven. Danes, glede na regulatorne zahteve, ni več slabih in dobrih zdravil, vsa farmacevtska podjetja tržijo dobra, varna in učinkovita zdravila. V tekmovanju za zdravnikovo naklonjenost se trudijo vsa podjetja, vsako na svoj način, da bi le bilo drugačno, bilo prepoznavno. Pred nekaj leti, ko je bila dostopnost interneta in hitrost pretoka informacij manjša, strokovne revije drage, možnosti za obiskovanje svetovnih kongresov pa so bile dane le nekaterim, so imela farmacevtska podjetja pomembno vlogo pri širjenju znanja zdravnikov. Odvisno od izbora

<sup>12</sup> Naročnika raziskave imenujemo podjetje A, ker ne želi biti imenovan.

izdelkov so organizirala predavanja v okviru regionalnih zdravniških društev, pripeljala pomembne predavatelje in pridružila predavanje o lastnih izdelkih. Danes je pretok informacij tako hiter, da to ni več aktualno, vse novosti o zdravljenju, novih zdravilih, novih pristopih zdravljenja, rezultatih študij, se lahko spremlja preko interneta in strokovnih revij. Podjetja so opazila, da je obisk omenjenih srečanj upadel. Podjetje A se je prvo odločilo za spremembe in organiziralo lokalna srečanja za manjše skupine. Predavatelji so bili običajno lokalni strokovnjaki določenega področja. Odziv na taka strokovna srečanja je bil izreden, zadovoljni so bili udeleženci in predavatelji, da so lahko svoje znanje in izkušnje širili. Naslednje leto je taka srečanja organiziralo že več podjetij. Potrebno je omeniti, da se je povečalo število podjetij na slovenskem trgu in obstoječa podjetja so povečala število strokovnih sodelavcev. Teme in predavatelji so se začeli ponavljati, saj so za večino podjetij zanimiva zdravila iz istih indikacijskih skupin (za zniževanje krvnega tlaka, zniževanje krvnih maščob, bolezni prebavil, infekcijske bolezni, zdravljenje bolečine, depresije), ki prinašajo največji zaslužek. Kako naprej? Delavnice, še manjše ciljne skupine z aktivno udeležbo, celovito obravnavanje določenih bolezenskih stanj na osnovi praktičnih primerov. Uspeh je bil zagotovljen, delavnice so bile odlične obiskane. Ni minilo leto, ko so take delavnice začela pripravljati tudi druga podjetja. Iz leta v leto se srečujemo z enakimi težavami, le dobro načrtovane aktivnosti so uspešne, toda ne za dolgo, če želiš biti drugačen, saj konkurenca sledi vedno hitreje. Ciljna skupina pa je, glede na veliko ponudbo, vedno bolj zahtevna. Vseh možnih strokovnih srečanj je skozi leto, predvsem pa v pomladnem in jesenskem času toliko, da zdravnik dobro premisli, katerih se bo udeležil.

### **2.1.7 Oblikovanje strategije prodajne skupine**

Prodajne skupine predstavljajo glavno naložbo večine podjetij in znašajo od 4 pa tja do 40 odstotkov prodaje (Zoltners, 1995, str. 3). Zaposleni v prodaji so verjetno najbolj izurjeni del organizacije, predstavljajo podjetje in sodelujejo z najpomembnejšim delom podjetja, s kupci. Osebna prodaja predstavlja bistven element trženja, pomembno je, da so posamezniki v prodaji usmerjeni h kupcu, k njegovim pričakovanjem in ustvarjajo odnos, ki omogoča sodelovanje na daljše časovno obdobje (Donaldson, 1998, str. 7). Kreativnost v trženju pomeni ponuditi nekaj več kot nudi konkurenca, kar lahko predstavlja konkurenčno prednost. Pomeni ponuditi več, presenetiti na način, ki ga niso pričakovali, da čutijo pomembnost, zaupanje. Potreba po kreativnosti je tako pri vsakem posameznem obisku kupcev, kakor tudi dolgoročni strategiji podjetja (Freemantle, 1998, str. 98).

Število strokovnih sodelavcev v farmacevtskih podjetjih se povečuje, povečuje se tudi konkurenca, zdravnikov čas za strokovne sodelavce je omejen, donosnost naložbe v strokovne sodelavce pa se zmanjšuje glede na pretekla obdobja. Torej, maksimiziranje produktivnosti strokovnih sodelavcev je vitalnega pomena za uspeh vseh farmacevtskih podjetij. Strokovnjaki skupine Datamonitor (2001, str. 1) so prepričani, da je najpomembnejši dejavnik

za optimiziranje donosnosti strokovnih sodelavcev učinkovito ciljanje. Nobeno farmacevtsko podjetje ne sme dovoliti pomanjkljivo spremljanje potreb ključnih kupcev, zdravnikov. Do leta 2005 ocenjujejo, do bodo najbolj uspešne skupine strokovnih sodelavcev tiste, ki bodo uspele svoje delo najbolj uskladiti z željami in potrebami posameznega zdravnika.

#### **2.1.7.1 Vplivi na oblikovanje strategije prodaje**

Aktivnosti in dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje strateškega prodajnega programa so prikazani v sliki 2. Oblikovanje prodajnega programa zahteva pet poglobitvenih odločitev:

- Kako osebno prodajo najbolje prirediti potrebam podjetja in vgraditi v druge elemente strategije podjetja (imeti interno ali eksterno ekipo)? Kako osebna prodaja vpliva na trženjske odnose med kupcem in podjetjem?
- Kako najlažje in najbolj učinkovito pristopiti h kupcu, ga navdušiti in ustreči njegovim željam?
- Kako mora biti prodajna služba organizirana, da bi čimbolj ustrezala različno zahtevnim kupcem? Kakšna prodajna skupina je potrebna ?
- Kaj se pričakuje od posameznika v določenem obdobju, seveda glede na plan prodaje in izdatkov?
- Razporeditev in organizacija dela in prodajnih področij glede na pričakovane rezultate. Kako najbolje izkoristiti čas posameznika?

Pravila in načrtovanje, ki so vključeni v strateški program prodaje, morajo upoštevati vplive in ovire, ki jih predstavlja zunanje okolje, še zlasti potrebe potencialnih porabnikov in dejavnost konkurence. Drugi pomembni dejavniki zunanjega okolja so še energetski viri, tehnološki, politični in pravni dejavniki, demografsko ekonomski, družbeni dejavniki (Churchill, 2000, str. 4; Donaldson, 1998, 17; Kotler, 1998, str. 79).

Ko je podjetje odločeno, da bo imelo svojo prodajno ekipo, je prva stopnja, ki vodi v učinkovitost, dobro načrtovanje. Andris Zoltners (2000a, str. 1) je prepričan, da je vsaka prodajna skupina sposobna povečati prodajo za 5 do 10 odstotkov. Dobro oblikovana ali preoblikovana prodajna skupina in prodajna strategija, ki gradi dobre poslovne odnose s kupci, išče možnosti za nove izdelke in nove tržne priložnosti, tehnične inovacije, tekmuje z agresivno konkurenco, je sposobna prodati tudi izdelek, katerega okolje ne išče oz. potrebuje.

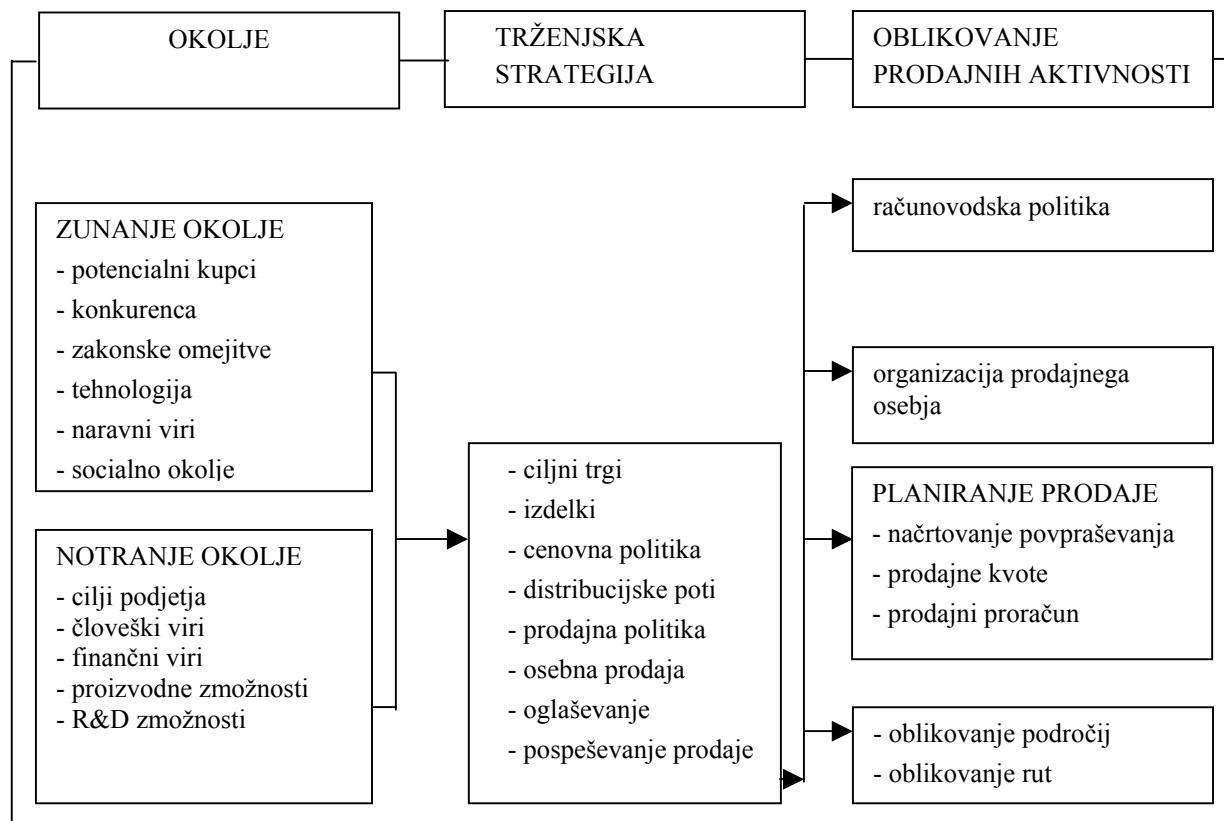
Pravilna in natančna strategija dela strokovnih sodelavcev lahko pomembno dvigne položaj podjetja, nasprotno slaba strategija lahko povzroči veliko finančno izgubo (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 33).

Nekaj vprašanj, na katere je potrebno odgovoriti pri oblikovanju strategije:

- Koliko strokovnih sodelavcev potrebujemo?
- Kakšna bo struktura vodenja?

- Kdo so ključni kupci?
- Kateri izdelki bodo v promociji, kakšna je prioriteta le-teh?
- Kako bomo izvedli uvajanje novega zdravila?
- S kakšno strategijo bomo dosegli zastavljen cilj?
- Ali potrebujemo družabnika za sopromocijo ali sotrženje?

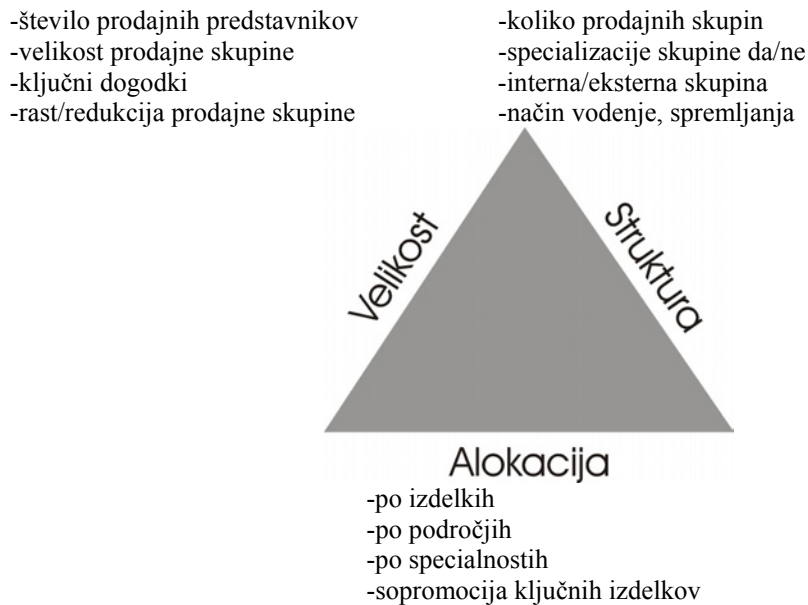
Slika 2: Aktivnosti in dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje prodajnega programa



Vir: Churchill, 2000, str. 6.

Delo si olajšamo, če pri strategiji prodaje upoštevamo tri dimenzije in sicer velikost (število), strukturo in alokacijo prodajne skupine (glej sliko 3). Glede na želene prodajne rezultate je potrebno določiti velikost prodajne skupine na podlagi pričakovanega dela in ključnih dogodkov. S pomočjo organizacijske strukture se razporedijo aktivnosti, odgovornosti in pristojnosti v prodajni skupini, kar prispeva k optimiranju rezultatov skupine, ki deluje bolje kot bi posamezniki. Ko sta določeni tako struktura prodajne skupine kot velikost le-te, sledi razporeditev izdelkov in kupcev posameznim prodajnim predstavnikom. V nadaljevanju naloge so vse tri dimenzije natančno opredeljene.

### Slika 3: Strategija prodajne skupine



Vir: Prirejeno po Zoltners, 1995, str. 3 in Pharmaceutical Sales force Management, 2001, str. 35.

Promocija je najpomembnejši element trženjskega spleta v farmacevtski dejavnosti, saj so ostali trije elementi običajno strogo regulirani. Strokovni sodelavci predstavljajo seveda le eno od promocijskih poti, mednje sodijo še objavljane v strokovnih revijah, publikacijah, internetne strani, strokovni sestanki in programi za zdravnike. Glede na to, da edino strokovni sodelavci neposredno komunicirajo z zdravniki, predstavljajo gonilno silo prodaje.

Načrtovanje prodajnih aktivnosti je le del tržne strategije, ki se praviloma začne že 3 do 4 leta preden zdravilo pride na trg in je povezan s procesom razvoja izdelka. Okrog 12 do 18 mesecev pred prihodom izdelka na trg bi moral biti načrt uvajanja izdelka pripravljen, vključno z načrtom prodaje, z literaturo, prezentacijskim in promocijskim materialom, z izbiro nekaj zdravnikov, kateri bi lahko dobili vzorce novega zdravila, kjer je to seveda dovoljeno (Pharmaceutical Sales force Management, str. 34). V Sloveniji je zdravnikom dovoljeno nositi vzorce novih zdravil šele od lanskega leta. Pravilnik o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov (Uradni list RS, 21. člen) izjemoma dovoljuje proizvajalcu ter pravnim in fizičnim osebam, ki nastopajo v imenu proizvajalca, da odgovornim osebam za predpisovanje zdravil posredujejo brezplačne vzorce zdravil, ki se sicer izdajajo na recept, z namenom, da se le-ti seznanijo z novimi zdravili pod posebnimi pogoji<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Zdravilo mora imeti dovoljenje za promet; število vzorcev vsakega zdravila, ki jih sme dobiti zdravnik je omejena na do 30 dnevni odmerki zdravila na leto; zanje mora zaprositi pisno; o prejetih vzorcih mora voditi evidenco; proizvajalec mora voditi evidenco in vzpostaviti sistem nadzora in odgovornosti nad brezplačnimi vzorci; prejemnik vzorcev ne sme prodajati; vzorci morajo biti v najmanjšem pakiranju in označeni z navedbo, da gre za brezplačen vzorec; vzorec ne sme vsebovati narkotičnih in psihotropnih snovi.

### 2.1.7.2 *Ocena potencialov in napoved prodaje*

Eden od pomembnih ključev uspeha je lociranje kupcev in napovedovanje prodaje. Podjetja so ugotovila, da je ocena prodaje neizogibna pri oblikovanju prodajnih področij, načrtov prodaje in primerjanju posameznih prodajnih oseb. Napoved prodaje je tako pomembna, da je v več kot polovici podjetij vključena v usposabljanje prodajnih vodij. Napoved prodaje se vedno nanaša na določeno časovno obdobje, za kakšno obdobje pa je odvisno od pomena napovedi, stabilnosti trga, ciljev in virov podjetja ter napovedi sedanjega in prihodnjega povpraševanja. Načrtovani izdatki za trženje temeljijo na pričakovani ravni prodaje.

Na osnovi napovedi prodaje določi vodstvo podjetja *prodajne kvote*, prodajne cilje za posamezne izdelke, posamezna prodajna področja oz. posamezne strokovne sodelavce. Na splošno se prodajne kvote določajo nekoliko višje od predvidene prodaje, da bi povečali prizadevnost nosilcev le-teh. Prodajne kvote za nove izdelke se običajno določijo na osnovi presoje vodstva v odvisnosti od prodajnih kapacitet in tržnih raziskav (Donaldson, 1998, str. 129, Dalrymple, 2001, str. 232).

Celotni *tržni potencial* je količina izdelkov, ki jih je trg pripravljen kupiti v določenem časovnem obdobju, ob vplivu vseh tržnih aktivnosti vseh ponudnikov v dejavnosti. Celotni tržni potencial se lahko spreminja odvisno od povečanja ali zmanjšanja trženjskih aktivnosti v dejavnosti. *Tržni potencial podjetja* je količina izdelkov, ki jih podjetje lahko ponudi v določenem obdobju in je odvisen od njegovih razpoložljivih zmogljivosti (Dalrymple, 2001, str. 230, Lidston 2001, str.71).

Odločitve glede alokacije virov se pripravi na osnovi interpretacije znanih spremenljivk obstoječega stanja in možnih sprememb v prihodnosti: spremembe kupcev, izdelkov, cen, stroškov, proizvodnje, tehnologije, distribucije, konkurence in regulatornih zahtev. Vodje se morajo teh spremenljivk zavedati, tudi če nimajo popolnih informacij. Kakorkoli, danes znane spremenljivke so lahko že jutri neznane in edino gotovo za prihodnost je, da bo drugačna od sedanjosti. Pri trženjskem načrtovanju je potrebno preučiti možne spremembe in možno naravo spremenljivk v prihodnje, kar v splošnem zadostuje za optimalno alokacijo virov in konkurenčnosti danes ter v prihodnje (Lidston, 2001, str. 74; Donaldson, 1998, str. 132).

Velikokrat načrtovanju posvečamo premalo pozornosti, predvsem zaradi pogosto napačnega razumevanja analiziranih podatkov. Napačno razumevanje pa ima za posledico tudi napake pri strateškem planiranju. Da bi bilo napak pri načrtovanju čimmanj, je potrebno (Lidston 2001, str. 3):

- poskušati ugotoviti in razviti nove načine in postopke, ki bodo v prihodnosti potrebne (kajti tisti, s katerimi obvladujemo situacijo danes, morda jutri ne bodo več učinkoviti);
- pripraviti podjetje na spremembe tako, da prevzame dominantno vlogo nad podjetji, ki spremembam le sledijo (da neizbežne spremembe potekajo gladko in kar se da

načrtovano, omogoča trženjsko načrtovanje, poleg tega predstavlja priložnost za konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji);

- poskrbeti način sporočanja sprememb in uspešnost povezano z njimi na odprt in posloven način (splošno velja, da se zaposleni upirajo spremembam, toda raziskave so pokazale, da se upirajo le, kadar so negotovi glede učinkovitost le-teh; kadar se prikaže spremembe kot koristne, so dobro podprte s strani zaposlenih);
- oceniti in ovrednotiti možne priložnosti za doseganje uspešnih sprememb in kar se da zmanjšati možnost napake (možnosti za spremembe v prihodnosti so velike in s tem tudi velika možnost napačnih odločitev; zato se je potrebno nanje dobro pripraviti; alternativa je počakati na spremembo in se nanjo odzvati);
- poiskati način za obvladovanje kompleksnosti sistema (običajno gre v farmacevtskem podjetju za obvladovanje več trgov, več izdelkov, vsak izdelek je za različne odjemalce - kompleksen položaj, vsaka skupina zaposlenih je spremenljiva v smislu položajev in razmerij);
- identificirati vlogo vsakega posameznega oddelka v smislu koordinacije aktivnosti (vsa dejavnost mora biti primerno koordinirana in usmerjena v isti cilj, sicer lahko nastane popolna zmeda);
- zagotoviti, da je podjetje aktivno in sposobno, da doseže pričakovan rezultat (v spremembe so vključeni vsi oddelki, kar pomeni, da imajo vsi potrebe po času in denarju potrebnem za spremembe; ob prehitrih nepremišljenih odzivih lahko potrebe presežejo sposobnosti podjetja - rezultat je lahko poguben).

Če želimo razumeti in kontrolirati rast, večanje dobička ali omogočati podjetju preživetje, je nujno potrebno določiti aktivnosti in jih načrtovati.

## **2.2 Organizacijska struktura prodajne skupine**

Organiziranje prodajnega osebja spada med najpomembnejše odločitve prodajnih vodij. Organiziranje aktivnosti in vodenje prodajnih oseb je pomemben del strateškega načrtovanja prodaje. Velike in hitre spremembe na trgu, razvoj tehnologije in vedno večja konkurenca je prisilila vodje, da večjo pozornost posvečajo organizaciji prodaje, zahteva večjo aktivnost in spremembe v organizaciji, kot je bilo potrebno v preteklosti.

Zakaj je organizacija potrebna? Organizacijska struktura pomeni razporeditev aktivnosti, odgovornosti in pristojnosti v skupini. Cilj pri oblikovanju organizacije je razdelitev in koordiniranje le-teh tako, da skupina deluje bolje, kot bi posamezniki. Na podlagi ciljev, ki so določeni v celotnem načrtu podjetja, se aktivnosti, s katerimi naj bi dosegali prodajni plan, razdelijo in prerazporedijo med prodajno osebje. Razdelitev pa naj bi bila taka, da bi zahtevala najmanjše povečanje prodajne skupine. Namen organizacijske strukture je sledeč (Churchill 2000, str. 97, Dalrymple 2001, str. 252):



1. aktivnosti morajo biti razdeljene in urejene tako, da podjetje pridobi na *specializaciji* dela;
2. organizacijska struktura mora zagotoviti *stabilnost* in *kontinuiteto* prodajnih aktivnosti;
3. struktura mora zagotavljati *koordinacijo* različnih aktivnosti, povezanih s posamezniki v prodaji in drugih oddelkih podjetja.

Obstajajo nekateri opozorilni znaki, ki kažejo na to, da prodajne sile niso ustrezno oblikovane (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 44):

- zdravniki se pritožujejo, da posamezniki ne razumejo uporabe izdelkov in ne poznajo njihove problematike;
- zdravniki se pritožujejo, da njihove potrebe in pričakovanja niso zadovoljena;
- strokovni sodelavci čutijo, da jim manjkajo določena znanja, usposabljanje, navodila ter napotki za delo za izdelke, ki jih promovirajo;
- strokovni sodelavci čutijo, da nimajo dostopa do tistih, ki odločajo;
- in končno, rast izdelkov in prodiranje na trg ni v skladu z zastavljenimi cilji.

### **2.2.1 Delitev in specializacija trženja**

Le redka podjetja imajo tako enostavno in nezapleteno osebno prodajo, da specializacija in delitev dela nista potrebni in vsak posameznik lahko trži kateremukoli kupcu. V večini podjetij je prodajna funkcija dovolj komplicirana, da delitev prodajnih aktivnosti poveča učinkovitost in uspešnost prodaje. Različne aktivnosti so dodeljene različnim specialistom, ki so lahko oblikovani tudi v več skupin, glede na specialnost. V primeru, ko podjetje prihaja na trg z enim ali dvema izdelkoma, na začetku pogosto ni delitve po izdelkih in če je izdelek namenjen le omejeni skupini porabnikov, niti ni geografske razdeljenosti. Strukturiranje prodajne skupine avtorji (Churchill, 2000, str. 98; Dalrymple, 2001, str. 262; Smith, 1996, str. 226, Oberhaus, 1999, str. 10; Zoltners, 1995, str. 22) delijo na štiri temeljne, od katerih ima vsak v določenih okoliščinah svoje prednosti in slabosti. Najprej se mora podjetje odločiti ali bo imelo svojo prodajno ekipo ali bo najela zunanje agente. Nato pa se izbere in določi način organizacije: področna organizacija, organizacija na osnovi izdelkov, glede na trg, kupca, glede na prodajno funkcijo ali kombinirano.

Heterogenost kupcev, izdelkov in aktivnosti zahteva specializacijo in bolj kompleksno prodajno organizacijo. Oblikovanje prodajne skupine naj bi bilo tako, da omogoča učinkovito in uspešno delo, porazdelitev aktivnosti, ki omogoča tekoče delo in medsebojno komuniciranje (Zoltners, 1995, str.17).

V farmacevtskem podjetju je precej odvisno od izdelkov. Kadar je v aktivni promociji veliko izdelkov in je tudi veliko strokovnih sodelavcev, se le-ti razdelijo po področjih, po izdelkih in po specialnostih. Torej posameznik promovira nekaj izdelkov na določenem področju in pri vseh specialnostih ali le pri določenih specialnostih. Ko na trg pride novo podjetje običajno

začne le z nekaj ključnimi izdelki. Strokovnih sodelavcev je malo in običajno promovirajo vsi vse izdelke pri vseh specialnostih, če so seveda za vse uporabni. Kadar pa so izdelki namenjeni le določenim specialnostim, lahko celotno področje Slovenije in vse specialiste obiskuje en sam strokovni sodelavec (npr. zdravila za zdravljenje raka predpisujejo onkologi in le-teh je v Sloveniji okoli 100 (Zdravstveni statistični letopis, 1999, str. 206)). V takem primeru je strokovni sodelavec običajno tudi produktni vodja, neredko pa skrbi tudi za registracijo omenjenih izdelkov.

Vodstvo se mora odločiti za najboljši način delitve potrebnih prodajnih aktivnosti, da bi doseglo največje koristi specializacije med prodajnim osebjem. Vsaka od navedenih delitev ima svoje prednosti in slabosti (Churchill, 2000, str. 97; Oberhaus, 1999, str. 584; Donaldson, 1998, str. 154).

### ***2.2.1.1 Področna organizacija trženja***

Najbolj enostavna metoda organiziranja prodajnega osebja je razdelitev na geografska področja. V tem primeru so posamezniki odgovorni za vse aktivnosti na določenem področju in za vse izdelke. Taka razdelitev ima kar nekaj prednosti, najpomembnejši so nizki stroški. Ena oseba pokriva določeno področje, torej so potni stroški in pa izguba časa za potovanje minimalni, koordinacija pa je lažja.

Prednost take organizacije je tudi povezanost s kupcem, saj ga obiskuje le en prodajni predstavnik in ni potrebno razmišljati, kdo je odgovoren za kakšen izdelek in na koga se lahko obrnejo, če nastopijo težave.

Največjo slabost take organizacije predstavlja odsotnost delitve dela in specializacije. Posameznik je odgovoren za vse, se pravi za vse izdelke, za vse kupce in za vse aktivnosti, ki so potrebne na geografskem področju. Organizacijska struktura dopušča posamezniku, da se svobodno odloča, s katerim izdelkom se bo osredotočil na katerega kupca. Izbira delo, ki mu gre najbolje od rok, kupce, s katerimi najbolje sodeluje in izdelek, od katerega ima največ, kar pa ni nujno, da je v skladu s politiko podjetja.

Vodja usmerja posameznike z nadzorovanjem, z dobro oblikovanim sistemom plačevanja in nagrajevanja, z delovnim planom in definirano taktiko dela. Kljub temu je posameznik na določenem področju samostojen ob odločitvah, kateri izdelek bo tržil pri kateremu kupcu in kakšne aktivnosti bodo potekale na področju (Churchill, 2000, str. 104, Oberhaus; 1999, str. 584, Dalrymple, 2001, str. 252).

Običajno se za tako organizacijo odločajo manjša podjetja zaradi nizkih stroškov, posebno še podjetja z enostavno skupino izdelkov. Kljub temu, da za večja podjetja ni značilna, pa jo leta podjetja pogosto kombinirajo z drugimi oblikami organizacije, na primer delitev prodaje glede na produkte in področno opredelitev hkrati (Churchill, 2000, str. 105; Donaldson, 1998, str. 155).

Teritorialna razdelitev je najbolj tradicionalna delitev promocije v farmacevtskem podjetju. Za podjetje, ki ima malo izdelkov in dokaj homogeno skupino uporabnikov, je tako oblika še danes najbolj primerna. Njena prednost je predvsem v enostavnosti. Ima svoje omejitve, predvsem neprilagodljivost, ki se kaže ob spremembah na trgu, ko se pojavi nova skupina uporabnikov, ki so drugače porazdeljeni <sup>14</sup>(Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 46).

### **2.2.1.2 Organizacija trženja na osnovi izdelkov**

Pogosto se uporablja delitev prodajnih predstavnikov glede na izdelke oz. skupino izdelkov. Glavna prednost take organizacije je, da se posameznik osredotoči na skupino izdelkov in temu prilagodi prodajne aktivnosti. Tak način organizacije je posebej primeren v primerih, kjer je izdelke mogoče prilagoditi posameznemu kupcu. Torej je organizacija prodaje razdeljena glede na izdelke, omogoča večji nadzor nad osredotočenjem na posamezne izdelke in če se podjetje odloči, da je potrebno več dela vložiti v določen izdelek, enostavno poveča število prodajnih oseb za promocijo omenjenega izdelka.

Največja slabost take delitve je povezana s podvojevanjem, saj prodajni predstavniki za različne izdelke pokrivajo in delujejo na istem področju, tako lahko posamezne kupce obiskuje več prodajnih predstavnikov istega podjetja, kar lahko moteče vpliva na kupca, lahko tudi povzroči pretirano interno tekmovanje (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 47). Povezano je z večjimi prodajnimi stroški kot enostavna področna organizacija, poleg tega pa je mnogo zahtevnejša koordinacija med prodajnimi zastopniki in tudi njihovo število je večje (Donaldson, 1998, str. 156, 105; Dalrymple, 2001, str. 254). Glede na glavno prednost take organizacije, torej specializacija na posamezne izdelke ali skupino le-teh, se zanjo odločajo v podjetjih, ki imajo veliko raznolikih izdelkov, tehnične izdelke, kateri zahtevajo raznoliko znanje in različne prodajne metode.

Farmacevtski izdelki so lahko razdeljeni po terapevtskih skupinah npr. za kardiovaskularne<sup>15</sup> bolezni, za gastrointestinalne bolezni, za centralni živčni sistem, itd. Vsekakor ob širokem izboru izdelkov taka razdelitev večinoma poveča učinkovitost prodajne skupine in omogoča večje strokovno znanje. Kadar gre za velika prodajna področja, ima lahko podjetje za vsako terapevtsko skupino svojega prodajnega vodjo oziroma specialista za izdelek ali skupino izdelkov.

---

<sup>14</sup> Na primer, da podjetje trži izdelek, katerega uporabljajo le določene specialnosti v bolnišnici. Novi izdelek, ki ga bo podjetje trži, pa je namenjen tudi splošnim zdravnikom. Kar naenkrat se področje, torej bolnišnice, razširijo tudi na zdravstvene domove, področje se razširi in ga posamezniki sami ne morejo več obvladovati. Potrebno je razmisliti o novih zaposlitvah in delitvi dela.

### **2.2.1.3 Organizacija trženja glede na trg, kupca**

Organizacija glede na kupca postaja vedno bolj pomembna in uporabna za segmentacijo trga. V takem primeru se prodajni predstavniki specializirajo na določene kupce, katerih potrebe in želje dobro poznajo. Prednost take organizacije je predvsem bolj oseben, prijateljski odnos, povezan z dobrim medsebojnim poznavanjem in odkrivanjem idej za izboljšanje obstoječih in odkrivanjem novih izdelkov, oz. novih oblik ali pakiranj v primeru zdravil. Taka povezanost lahko na hitro spreminjajočem se trgu predstavlja odločilen pomen za uspeh. Organizacija omogoča dobro kontrolo nad trženjem posameznih izdelkov. (Churchill, 2000, str. 107; Dalrymple 2001, str. 256; Oberhaus 1999, str. 285).

Tudi taka organizacija nosi določene slabosti, ki se kažejo predvsem v visokih stroških. Pogosto je potrebna zelo dobra sinhronizacija med prodajnimi predstavniki, saj lahko v podjetju isti ljudje skrbijo za različne nakupe in bi torej bili obiskani z več prodajnimi predstavniki istega podjetja. Tako na primer specialista internista obiskuje strokovni sodelavec, ki trži antibiotike, drugi, ki trži zdravilo za zdravljenje visokega krvnega tlaka in tretji, ki trži zdravila proti bolečinam, itd. V podjetju, ki trži veliko različnih izdelkov, lahko več strokovnih sodelavcev obiskuje istega zdravnika.

Glede na popularnost take organizacije je veliko zagovornikov h kupcu usmerjene organizacije prodaje. Velja predvsem za podjetja z izdelki, ki omogočajo zelo različno uporabnost in se tržijo na različnih trgih, kjer so prodajne aktivnosti pri različnih kupcih različne. Pogosto se podjetja poslužujejo organizacije glede na kupce ob prihodih na nove trge.

Strokovni sodelavci so lahko razdeljeni glede na to, ali obiskujejo le zdravnike na primarnem nivoju, (zdravnike družinske medicine, druge ambulantne zdravnike) ali na sekundarnem nivoju, (specialiste posameznih specialnosti v bolnišnicah). Taka razdelitev je primerna, kadar gre za zdravila ali oblike zdravil, ki se uporabljajo le v bolnišnicah oz. le pri določenih specialnostih. Lahko pa isti izdelek promovirata dva, eden na primarnem, drugi na sekundarnem nivoju, saj je tu velikokrat potrebno bolj poglobljeno znanje oz. več izkušenj. To pa nujno prinese potrebo po dobri komunikaciji med obema strokovnima sodelavcema, saj so določene informacije s sekundarnega nivoja zelo pomembne za delo na primarnem nivoju. Oba morata poznati lokalno problematiko, lokalne posebnosti glede zdravljenja in predpisovalnih navad, tako na primarnem kot sekundarnem nivoju.

### **2.2.1.4 Mešana struktura organizacije trženja**

Vse zgoraj naštet organizacijske strukture so bolj stereotipne. V praksi farmacevtskih podjetij se večinoma uporabljajo kombinacije različnih organizacijskih struktur, odvisno od

---

<sup>15</sup> Kardiovaskularne bolezni so bolezni srca in žilja, gastrointestinalne so bolezni prebavil.

količine in raznovrstnosti izdelkov in trga, na katerem delujejo. Prava struktura omogoča prilagajanje različnim porabnikom in njihovim potrebam, z različno vrsto izdelkov in ob tem ohranja odzivnost (Pharmaceutical Sales force management, 2001, str. 48).

Ko je idealna organizacijska struktura za podjetje oblikovana, se začne usposabljanje prodajnih predstavnikov in sprejemanje novih, če je potrebno za zapolnitev potrebe v strukturi prodaje. Ob pridobivanju izkušenj in usposabljanju strokovni sodelavci postopoma napredujejo v višje stopnje. Praviloma pa določeni stopnji napredovanja pripadajo določene aktivnosti oz. se aktivnosti razširijo. V farmacevtskem podjetju običajno strokovni sodelavci začnejo z obiskovanjem zdravstvenih domov, kasneje mu zaupajo bolnišnice in specializirane ustanove. Širjenje v nove ustanove je pogosto povezano z izdelkom, ki ga posameznik trži. Pravila so lahko v vsakem podjetju nekoliko različnejša.

### ***2.2.1.5 Organizacija farmacevtskih podjetij na slovenskem trgu***

Zanimala me je organizacija farmacevtskih podjetij, ki delujejo na našem trgu. Zbirala sem informacije med dvanajstimi podjetji, glede na poslovne skrivnosti so to resda zelo osnovni podatki. Informacije sem zbirala s pomočjo ankete, nanjo pa so odgovarjali strokovni sodelavci različnih podjetij (2001). Zanimalo me je, koliko izdelkov imajo v aktivni promociji, koliko izdelkov predstavljajo na posameznem obisku, ali so izdelki iz iste indikacijske<sup>16</sup> skupine, kako so strokovni sodelavci organizirani, koliko zdravnikov na dan obiščejo, kolikokrat mesečno imajo delo v centrali, kakšen način nagrajevanja imajo, kolikokrat na leto imajo usposabljanja in kje običajno potekajo, ali so zunanji predavatelji prisotni, ali imajo tudi učenje prodajnih veščin, kako posameznik na terenu deluje ali sodeluje pri pripravi prodajnih planov in končno še zadovoljstvo posameznikov.

Strokovni sodelavec večine podjetij obišče osem zdravnikov dnevno, v dveh podjetjih pa je devet obiskov dnevno. V aktivni promociji imajo posamezniki 4 do 8 izdelkov, od katerih na posameznem obisku predstavljajo le dva do tri. Upoštevati morajo prednostno listo oz. prilagoditi obisk posameznemu zdravniku, del izdelkov pa je potrebno prilagoditi sezoni (npr. zdravilo za zdravljenje alergij predvsem v spomladanskem času, antibiotike pa v zimskem času). Običajno imajo v aktivni promociji izdelke, ki ne sodijo v isto indikacijsko skupino.

Glede organizacije pa so si podjetja nekoliko različna. Večinoma so strokovni sodelavci razdeljeni glede na geografsko področja in izdelke, ki jih imajo v promociji. Nekatera podjetja imajo produktne vodje, ki z izdelki, za katere so odgovorni, obiskujejo klinike in pripravljajo tiskane materiale. Vedno bolj pa gre organizacija v delne produktne vodje, kjer je posameznik zadolžen za določen izdelek ali nekaj izdelkov, sodeluje pri izdelavi tiskanih materialov, obiskuje pomembne klinike in oblikovalce doktrine zdravljenja določenih bolezni oz. mnenjske vodje. Organiziral naj bi vse večje akcije povezane z izdelkom, predava na lokalnih

---

<sup>16</sup> Ista indikacijska skupina zdravil pomeni, da je ciljna skupina pacientov enaka.

srečanjih in se redno udeležuje strokovnih sestankov. Redki imajo ločeno obiskovanje specialistov in zdravnikov, ne da bi ob tem bili delno odgovorni za izdelek v smislu produktnega vodenja. Kar je seveda smiselno, saj se kot delni produktni vodje bolj posvetijo posameznemu izdelku, strokovni sodelavci pa imajo v promociji bistveno več izdelkov, torej temu primerno manj časa posvetijo posameznemu. Produktni vodja oz. delni produktni vodja skrbi za manj izdelkov in za le-te bolj poglobljeno, kar naj bi predstavljalo prednost v komunikaciji s specialisti. Smiselno bi bilo, da bi bili tudi produktni oz. delni produktni vodje nagrajeni po rezultatih posameznega izdelka.

Na področju, ki ga pokrivajo, so strokovni sodelavci večinoma samostojni pri odločanju, seveda so finančno omejeni, zato se spremlja vse aktivnosti in dogajanja ter njihov vpliv na prodajo. Za večje aktivnosti se je potrebno posvetovati z nadrejenimi, pretehtati stroške, koristi in se na podlagi tega odločiti. Tu gre večinoma za kakšne oddaljene svetovne kongrese (razen če so v organizaciji matičnega podjetja), donacije, večja sponzorstva itn.

Glede na to, da je delo vezano na področje, večino delovnega časa preživijo na terenu in cesti, kljub temu pa je potrebno opraviti določena administrativna dela. Običajno se strokovni sodelavci ob začetku tedna dobijo v centrali, oddajo poročila, predelajo tekoče zadeve, se dogovorijo za tekoče aktivnosti. Nekatera podjetja so delo v centrali zmanjšala na enkrat do dvakrat na mesec, kar ima za posledico veliko odtujenost strokovnih sodelavcev in ne bistveno boljših rezultatov.

Vsaj enkrat na leto imajo podjetja skupna usposabljanja, sicer pa po potrebi, po izdelkih. Običajno so skupna jesenska usposabljanja, ki so namenjena ponovitvam informacij o izdelkih, obravnavi morebitnih novosti, novih dognanj, analizi prvega dela leta, planiranju aktivnosti in določanju prednostnih list za izdelke, ki bodo v promociji v jesenskem obdobju. Tuja predstavništva imajo pogosto usposabljanja enkrat letno nekje v tujini, kjer poteka usposabljanje za strokovne sodelavce za nekaj držav skupaj, običajno povežejo vzhodno Evropo. Glede na to, da se število strokovnih sodelavcev iz leta v leto povečuje, imajo predstavništva samostojna usposabljanja, katerih se udeležijo tudi predavatelji matičnega podjetja. Sicer so usposabljanja večinoma po potrebi, ob uvajanju novega izdelka, ob novostih, ob večjih spremembah na trgu itd. Večina podjetij ima v usposabljanje vključena tudi znanje prodajnih veščin. Večja podjetja imajo že svoje ekipe za učenje le-teh, večinoma pa najemajo zunanja podjetja, ki nudijo učenje prodajnih veščin, nastopanja, prezentacij, bontona, protokola itn. Pri nas takih podjetij ni prav veliko, tako da se pogosto strokovni sodelavci različnih podjetij usposablajo pri istih podjetjih, ki nudijo omenjeno znanje.

Predpisi določajo vsako podrobnost farmacevtskega izdelka, kar pomeni, da je vsako zdravilo, ki pride na trg, varno in učinkovito. Slabih zdravil ni in med njimi, znotraj indikacijske skupine, so običajno le zelo majhne razlike, nianse, ki v praksi posameznega zdravnika večinoma niso opazne. To pomeni, da bo imel boljši rezultat tisti, ki bo poleg stroke uporabil še prodajne veščine oz. tisti, ki se bo zdravniku bolje približal. Tako se tudi vedno več časa porabi za usposabljanja, saj strokovnega znanja ne smemo zanemariti.

### **2.2.2 Koordinacija in povezovanje**

Prednosti delitve dela in specializacije v prodaji so jasne, toda specializacija tudi povzroča težave vodstvu. V primeru, ko so aktivnosti razdeljene in jih izvajajo različni posamezniki, morajo biti te aktivnosti koordinirane in povezane tako, da so vse aktivnosti usmerjene v doseganje zastavljenih ciljev. Bolj kot so aktivnosti razdeljene, težja je koordinacija med njimi. Do večjih težav lahko prihaja, ko so vključeni v prodajo zunanji agenti, na katere pa prodajni vodja nima vpliva in ne more vedno kontrolirati njihovih aktivnosti.

Prodajni vodja mora pri koordinaciji in povezovanju skrbeti na treh nivojih (Churchill, 2000, str. 98; Donaldson, 1998, str. 157):

- aktivnosti prodajnega osebja morajo biti skladne s potrebami in zanimanjem porabnika;
- prodajne aktivnosti podjetja morajo biti usklajene s tistimi v drugih oddelkih, torej proizvodnji, razvoju, logistiki, finančah;
- v primeru, da podjetje deli prodajne aktivnosti na različne specialnosti, morajo le-te med seboj delovati povezano.

Primarna vloga vertikalne organizacije je, da zagotovi zgoraj naštete povezave. Postavlja pa se vprašanje, koliko stopenj v vertikalni organizaciji omogoča optimalno delovanje.

Ni idealne razdelitve dela med prodajno osebje, le-ta se spreminja s strategijo, cilji in nalogo podjetja. Ob spremembah okolja podjetja, ciljih ali spremembah tržne strategije je pogosto potrebna tudi reorganizacija znotraj prodajne skupine. Ob tem se pojavljajo vprašanja kot (Churchill 2000, str. 99; Lidstone 2001, str. 93) so: Ali naj podjetje zaposli svojo lastno prodajno osebje ali naj se odloči za zunanje sodelavce? Koliko različnih prodajnih skupin naj podjetje ima in kako naj jih uredi? Naj delitev poteka glede na izdelke, kupce ali prodajno funkcijo, kombinirano, kako naj podjetje organizira svoje prodajne in tržne aktivnosti ob vstopanju na globalni trg (glej tudi sliko 3, str. 17).

### **2.2.3 Neodvisni prodajni agenti**

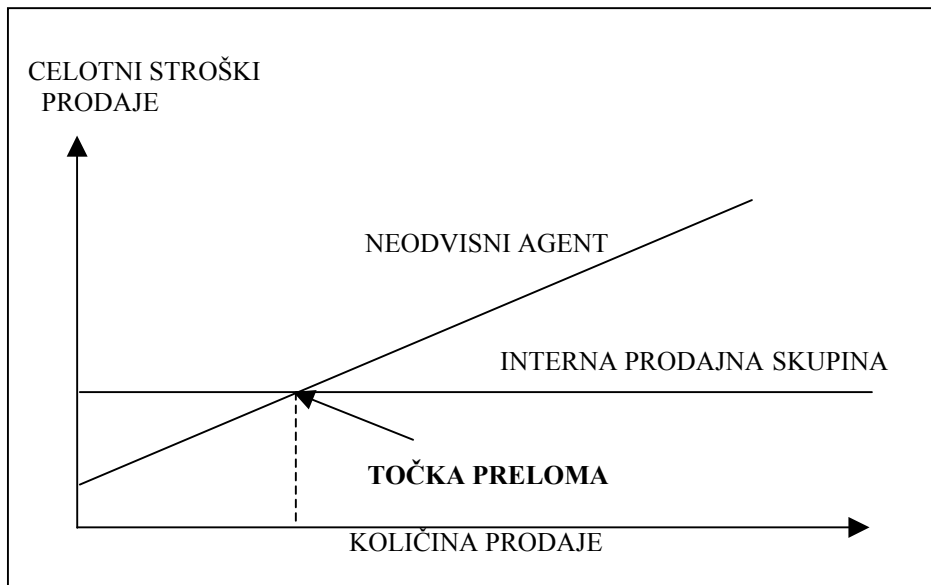
Neodvisni agenti niso zaposleni v podjetju, vendar po posebni pogodbi opravljajo prodajno funkcijo za podjetje na določenem geografskem področju. Njihovo plačilo je vezano na prodajo, provizijo. Zanje se pogosto odločajo pri širjenju na nove trge s pomočjo dobrih prodajnih sposobnosti agenta in tehničnega znanja za določene izdelke (Dalrymple, str. 2001, str. 263; Donaldson, 1998, str. 207). Agenti navadno pokrivajo določeno področje in so specializirani za promocijo skupine izdelkov, ki med seboj niso konkurenčni. Značilnosti in prednosti agentov so (1) poznavanje področja in kupcev, ki ga pokrivajo, (2) poznavanje izdelkov, za katere so specializirani, (3) nizki stalni stroški, saj lahko delajo za več podjetij

naenkrat, (4) dohodek je vezan v celoti na prodajo (Churchill, 2001, str. 99). V farmacevtski dejavnosti je težko strokovno dobro pokriti vse izdelke. Pogosto se posamezniki specializirajo za eno ali nekaj izdelkov oz. terapevtskih skupin izdelkov. Za neodvisne agente se običajno odločajo manjša podjetja, večja pa za manjša ali nova področja, oziroma sekundarne trge. Nizki stalni stroški so v primerih prihoda na novi trg ali za izdelke, katerih uspeh ni gotov, bolj ugodni, saj je agent plačan od prodaje. Odločitev za plačevanje prodajnih agentov ni enostavna in pri tem je potrebno upoštevati tri kriterije: (1) ekonomski vpliv, (2) stopnjo kontrole in (3) tržno okolje (Dalrymple, 2001, str. 263):

1. Pri *ekonomskem vplivu* preprosto primerjamo stroške in prodajo prodajnih agentov in interne prodajne skupine. Stalnih stroškov s prodajnim agentom je manj, stroški administracije so običajno relativno nizki, poleg tega pa so plačani od prodaje, tako da odpadejo vsi ostali dodatni stroški prodaje (npr. potni stroški, dnevnice). Stroški agenta pa za podjetje rastejo hitreje kot prodaja, saj večja ko je prodaja, večjo provizijo dobi, provizija za agenta je običajno višja od provizije interne prodajne skupine. Pri določeni prodaji preseže stroške interne prodajne skupine. Potemtakem je točka preloma prodajna količina, pod katero je prodajni agent cenejši in nad katero je cenejša interna prodajna skupina. Ti ekonomski faktorji so tudi eden od razlogov, da se manjša podjetja oz. za sekundarne trge, pogosteje odločajo za prodajne agente (Churchill, 2000, str. 102). Slika 4 prikazuje ekonomsko povezavo primerjave uporabe interne prodajne skupine in samostojnih prodajnih agentov, ki je v realnosti bolj zapleteno. Zaposlovanje novih prodajnih oseb za povečanje prodaje, na primer, na začetku zaradi uvajanja, usposabljanje poveča stalne stroške, gre za stopničasto rast. V praksi obstaja več točk preloma, ob vsakem novem zaposlovanju. Ali je v dani situaciji večjo prodajo sposoben ustvariti agent ali interni prodajalec? Večina prodajalcev in prodajnih vodij je prepričanih, da se interni prodajalci osredotočijo le na izdelke podjetja in so bolj trenirani in agresivni, saj njihov uspeh temelji na uspehu podjetja in tudi kupci običajno raje delajo neposredno s proizvajalcem. Po drugi strani pa so agenti bolj izkušeni in učinkoviti kot prodajni predstavniki podjetja, še posebno ob širjenju na nova področja ali uvajanju nove skupine izdelkov.
2. Ne glede na to, kdo v kratkem roku doseže večjo prodajo, se mnogo managerjev, na dolgi rok raje odloči za interne prodajne predstavnike. Agenti so kot neodvisni akterji, ki zadovoljujejo svoje kratkoročne interese. Podjetje lahko kontrolira svoje prodajno osebje s selekcijo izbora, uvajanjem, usposabljanjem, kontroliranjem, delitvijo aktivnosti; formalnim vrednotenjem in nagrajevanjem, vključena je tudi možnost menjav ali odpustitev posameznikov, ki ne dosegajo zadovoljivih rezultatov. Vsi zaposleni v podjetju celoten delovni čas namenijo izdelkom podjetja. Tudi neodvisnega agenta lahko zamenjamo, toda mnogokrat je težko oceniti njegovo delovanje, ali gre za pomanjkanje poznavanja izdelka ali so težke tržne razmere, na katere sam ne more vplivati. Pri neodvisnih agentih se srečujemo še s konkurenco izdelkov drugih proizvajalcev in podjetij, ki prodajajo preko istega agenta in tekmujejo za njegov prodajni čas. Tukaj se vključi tržno voden kontrolni mehanizem, saj agent služi s provizijo in tako bo svoj čas prilagodil tako, da bo dosegel svoje cilje, torej višji zaslužek.



Slika 4: Stroški neodvisnega agenta v primerjavi z interno prodajno skupino



Vir: Dalrymple, 2001, str. 263; Churchill, 2000, str. 103.

3. V primeru, ko sta hitrost in čas pomembna dejavnika pri vstopanju na novo področje ali z novim izdelkom, je pogosto prodajni agent boljši izbor. Podjetje z izdelki s kratkim življenjskim ciklusom ali hitro spreminjajočim tehnologijam se bo gotovo odločilo za agenta, saj je v primeru izgub zaradi slabe prodaje le-ta manjša.

V trženju farmacevtskih izdelkov prodajni agenti niso redkost. V Angliji so prodajni agenti pogosti, običajno predstavljajo eno tretjino prodajne skupine, kar podjetju omogoča prilagodljivost. V Franciji se odločajo za agente pri promociji starih izdelkov, nove pa zaupajo interni prodajni skupini. V Nemčiji so agenti redki, saj so podjetja prepričana, da bi z agenti pri zdravnikih izgubila verodostojnost. V Italiji so značilni le za manjša farmacevtska podjetja. V Španiji so se zanje odločile večje ameriške multinacionalke. V ZDA se jih pogosto poslužujejo v primerih obvladovanja tveganja, vendar predstavljajo manj kot 5 odstotkov vseh strokovnih sodelavcev (Swiatocha, 2002, str. 5). V Sloveniji imajo farmacevtska podjetja zaenkrat le interne prodajne skupine.

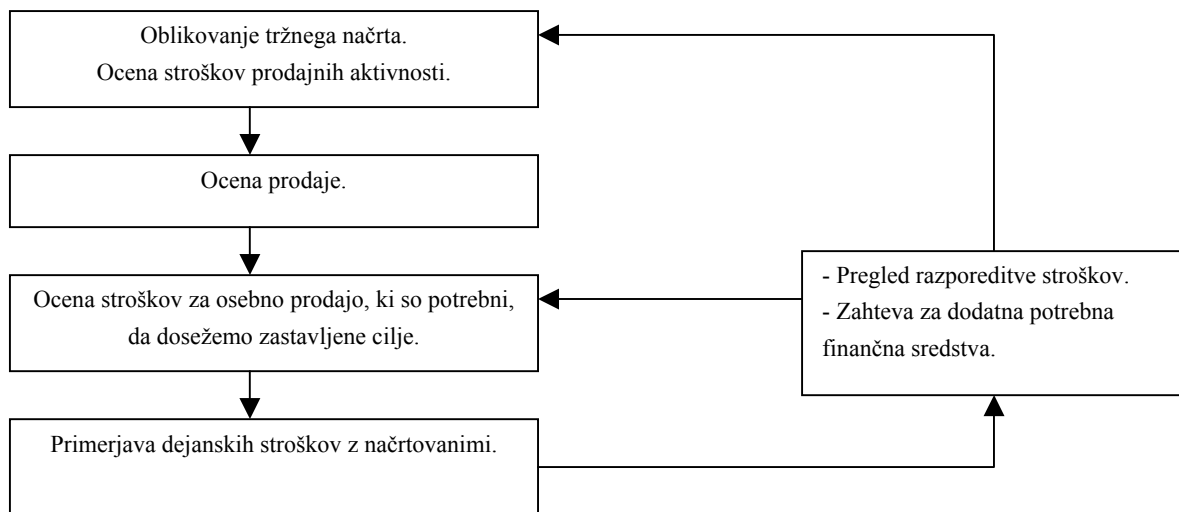
### 2.3 Določitev velikosti prodajne skupine

Ko je podjetju jasno glede strategije in strukture prodajnega osebja, lahko začne razmišljati o njegovem številu. Prodajno osebje je med najproduktivnejšim in tudi najdražjim bogastvom podjetja (Churchill, 2000, str. 176; Dalrymple, str. 2001, str. 60; Oberhaus, 1999, str. 578). Večanje števila prodajnih predstavnikov bo povečalo prodajo, povečali se bodo tudi stroški

povezani z njo. Težko je določiti, koliko prodajnih predstavnikov predstavlja optimum za podjetje, to je vsekakor zahtevna naloga (Churchill, 2000, str. 176; Zolters, 1995, str. 3).

Namenjena finančna sredstva so pomemben element, ki ga potrebuje prodajni vodja za doseganje zastavljenih ciljev. Vodstvo oblikuje načrt trženja in določi, koliko denarja se bo predvidoma porabilo za osebno prodajo in koliko za ostale prodajne aktivnosti. Glede na pričakovane rezultate prodaje, bodisi na določenem področju bodisi določenega izdelka, se lahko odločijo za večjo finančno podporo določenemu področju ali izdelku (glej sliko 5).

Slika 5: Postopek določanja finančnih sredstev potrebnih v promociji



Vir: Dalrymple, 2001, str. 60.

Optimalno število prodajnih področij je odvisno od oblikovanja posameznega prodajnega področja. Modeli omogočajo istočasno upoštevanje vseh treh med seboj povezanih odločitev (1) število prodajnih predstavnikov ali število področij (2) oblikovanje posameznih področij in (3) razporeditev prodajnih moči na posamezne kupce. Vse te odločitve morajo potekati vezano (Churchill, 2000, str. 177). Primerno velika prodajna skupina zagotovi zadostno pokrivanje področja in primerno predstavljanje izdelkov. Omogočati mora, da posamezniki delajo po optimalnih močeh, torej da je polno zaposlen, vendar ne preobremenjen (tabela 1). Veliko težav se lahko pojavi v primeru neprimerne velikosti prodajne skupine.

Ocenjevanje prodaje farmacevtskega podjetja z različno velikimi prodajnimi skupinami in strukturami lahko pokaže, ali je prodajnih predstavnikov preveč ali premalo. Pri uvajanju velikih sprememb je potrebno paziti, da ne vplivajo negativno na kupce, na motivacijo posameznikov, oziroma da ne povzroči odhoda dobrih prodajnih posameznikov (Pfarmaceutical Sales Force Management 2001, 35).

Tabela 1: Težave, povezane z velikostjo prodajne skupine

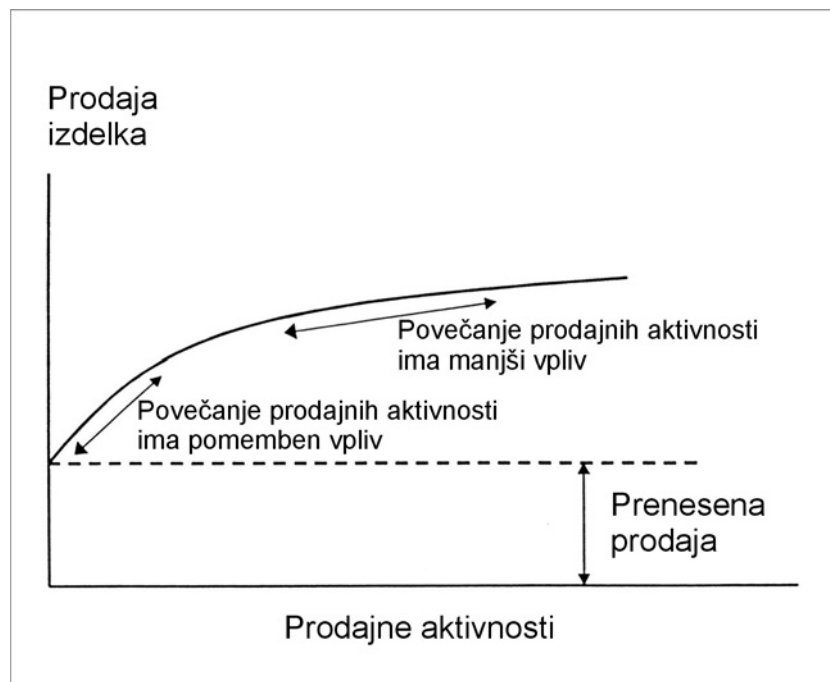
PREMAJHNA PRODAJNA SKUPINA	PREVELIKA PRODAJNA SKUPINA
- nezadostno obiskovanje ključnih kupcev	- pre pogosto obiskovanje ključnih kupcev
- nezadovoljni kupci	- nevarnost "dolgočasenja" strokovnih sodelavcev
- manj novih kupcev	- visoki stroški prodaje glede na standard v dejavnosti
- preobremenjeni strokovni sodelavci	- neizrabljene možnosti
- velika fluktuacija	- zgrešeni cilji

Vir: Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 35.

### 2.3.1 Vpliv na prodajo in prenos prodaje iz preteklosti

V farmaciji je prodaja pogosto sorazmerna "hrupu", ki ga ustvari podjetje okrog izdelka, strokovni sodelavec pa ga prenese na zdravnika. Običajen odnos med vloženim delom v promocijo ter odgovorom prodaje nanj dobro prikazuje slika 6.

Slika 6: Krivulja odziva prodaje: razmerje med promocijskimi aktivnostmi in prodajo



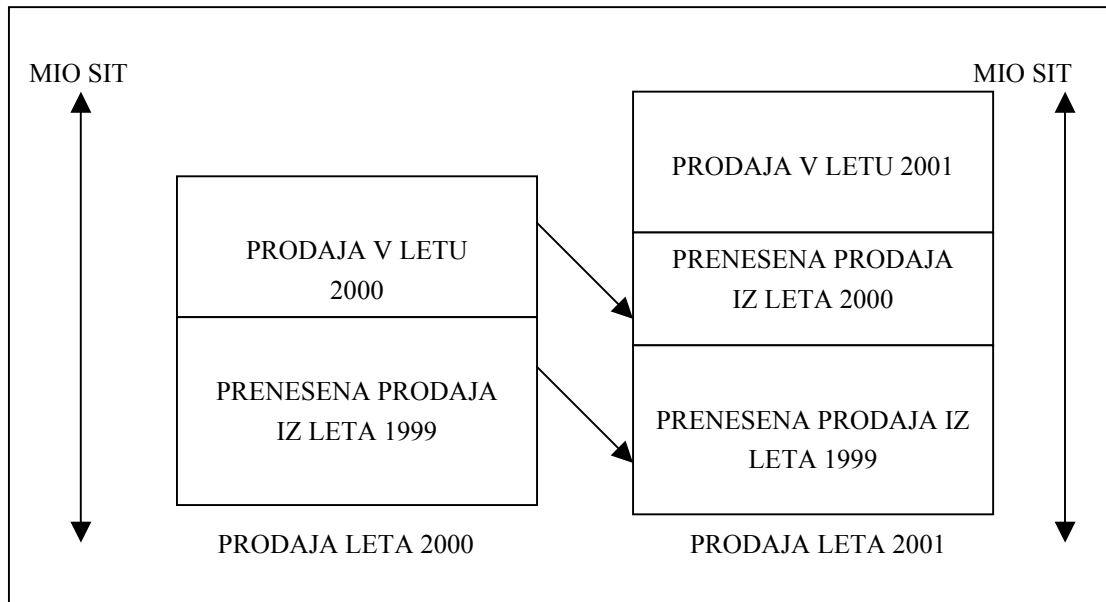
Vir: Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 35; Zoltners, 2001, str. S13.

Krivulja nazorno kaže, da je največji vpliv na prodajo tam, kjer je krivulja najbolj strma in takrat, ko aktivnosti povečamo za izdelek, v katerega ni bilo vloženo veliko aktivnosti. Vsako naslednje dvigovanje aktivnosti pa ne prinaša enako dobrega odziva prodaje. Povečevanje števila prodajnih oseb ima na začetku velik, nato pa vedno manjši vpliv na odziv prodaje, saj ostane le omejeno možnosti, torej omejeno število novih kupcev na trgu. Pri farmacevtilih le-te seveda predstavljajo zdravniki, ki veliko predpisujejo omenjene izdelke. Na začetku gre torej

za dober odziv, nakar doseže zgornjo mejo prodaje za posamezen izdelek (Pfarmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 37; Blessington, 2002, str. 2).

Črtkana črta predstavlja tako imenovano preneseno prodajo. Preneseno prodajo bi dobili v kratkem času po prenehanju vseh prodajnih aktivnostih za izdelek.

Slika 7: Vpliv prenesene prodaje na prodajni rezultat



Vir: Zoltners, 1995, str. 6.

Prodaja izdelka, gledana kadarkoli (glej sliko 7), je rezultat dela v tekočem obdobju in prenesene prodaje iz preteklosti, ki je rezultat vseh posameznikov, ki so določen izdelek promovirali, od samega prihoda na trg (Zoltners, 1995, str. 6). Seveda je velikost prenesene prodaje odvisna od narave izdelka. Med farmacevtskimi izdelki je v primeru prodaje zdravil za akutno zdravljenje, npr. antibiotika, ki se uporablja po potrebi in kratek čas, gotovo bistveno nižja kot v primeru zdravila za zdravljenje kroničnih bolezni, npr. visok krvni tlak, kjer je terapija doživetjska. Zdravniki naj takega zdravila ne bi zamenjali, še posebno, če so rezultati dobri in se pacient dobro počuti (ni stranskih učinkov zdravila). Se pa kljub temu pogosto zgodi, posebno na specialističnih pregledih, da dobro zdravljenu pacientu zamenjajo obstoječe zdravilo z novim, ki nima posebnih kliničnih prednosti ali gre celo za ekvivalentno zdravilo. S tem pacient sicer ne pridobi ničesar, lahko pa osebni zdravnik izgublja zaupanje. Praviloma naj bi zdravnik zdravilo, s katerim ima dober uspeh zdravljenja, predpisoval še naprej.

Raziskava med 50 farmacevtskimi izdelki je pokazala, da v prvem letu po prenehanju aktivnosti prenesena prodaja znaša od 75 do 85 %, v drugem letu od 62 do 78 % in po treh letih le še od 52 do 70 odstotkov. V primeru, da se prenesena prodaja ne upošteva, lahko pride do napak pri določanju velikosti prodajne skupine ( Zoltners, 2001, str. S12).

## 2.3.2 Metode določanja velikosti prodajne skupine

Obstaja več metod, s katerimi določimo velikost prodajne skupine, med katerimi se najpogosteje uporabljajo (1) metoda delovne obremenitve, (2) metoda, ki temelji na osnovi prirastka, (3) metoda, ki temelji na odstotku prodaje, (4) metoda, ki temelji na preslikavi konkurence ter (5) metoda, ki temelji na osnovi pričakovane prodaje (Dalrymple, 2001, str. 60, Churchill, 2000, str. 176; Pharmaceutical Sales force Management, 2001, str. 37).

### 2.3.2.1 Metoda delovne obremenitve

Temelji na enakovrednih obremenitvah posameznikov. Vodstvo oceni potrebno število obiskov, kako pogosto so obiski potrebni in koliko časa naj trajajo pri posameznem kupcu. Metoda poteka v petih stopnjah:

1. Vse kupce razdelimo v *kategorije*, ki običajno temeljijo na obsegu prodaje, lahko tudi na drugih kriterijih. Vsaka kvalifikacija pa pomeni različno privlačnost za podjetje. Najboljšim 15 odstotkom kupcev podjetje nameni največ prodajnega časa (65%), naslednjim 20 odstotkom nameni 20 odstotkov prodajnega časa in zadnjim, 65 odstotkom kupcev nameni podjetje le 15 odstotkov celotnega prodajnega časa (Churchill, 2000, str. 178). Kupce lahko razdelimo v skupine po različnih kriterijih; po naravi dela, kreditni sposobnosti, po izdelkih, po preteklih nakupih.
2. Določimo *želeno pogostost obiskov* (letno število obiskov pri eni stranki) in dolžino letih za vsak razred posebej. Lahko jih določimo po presoji vodstva, lahko po presoji izkušenih prodajnih predstavnikov, lahko na podlagi kontroliranega poskusa, kjer se spreminja in kontrolira pogostost in dolžina obiskov in določi najboljšo kombinacijo.
3. Izračunamo *količino dela*, potrebnega za pokrivanje celotnega področja, torej število kupcev v vsakem razredu pomnožimo z ustreznim številom obiskov, da dobimo celotno obremenitev s prodajnimi obiski na leto na obravnavanem območju.
4. Določimo povprečno količino časa, ki ga prodajni predstavnik preživi "*na terenu*" na leto, torej pričakovan *razpoložljiv čas* posameznika. Upoštevati moramo potreben čas za vse potrebne neprodajne aktivnosti, kot so priprava poročil, priprava srečanj, udeležba na kongresih, izobraževanje, potovanja,...
5. Izračunamo število prodajnih predstavnikov na podlagi zgornjih rezultatov. Torej, število ur, potrebnih, da pokrijemo določeno področje (točka 3), delimo z razpoložljivim časom posameznika za kontakt s kupci (točka 4) in dobimo število potrebnih prodajnih predstavnikov.

Metoda delovne obremenitve je enostavna in pogosto uporabljena. Analitičen pristop temelji na analizi kupca. Zdravnike kot kupce lahko razdelimo po specialnostih (glede na zdravila, ki jih podjetje trži) in stopnji predpisovanja. Metoda nazorno pokaže, da se pomembnejšim kupcem nameni več prodajnega časa in se jih bolj pogosto obiskuje. Obravnavanih je nekaj slabosti omenjene metode. Ne dopušča razlik v posamezni skupini, torej ne upošteva možnosti različnega odziva kupcev (eden lahko enako predpisuje neodvisno od števila obiskov, drugi iz iste skupine pa bi morda ob pogostejših obiskih predpisoval<sup>17</sup> več). Pogostost obiskov je določena na podlagi presoje in ni dokaza, da je idealna in da optimizira prodajo. Metoda ne upošteva možnih razlik v učinkovitosti posameznikov (Churchill, 2000, str. 181; Dalrymple, 2001, str. 63; Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 39). Glavno pomanjkljivost metode predstavlja statičen pogled na trg, neupoštevanje različnih izdelkov, s katerimi delajo strokovni sodelavci, poleg tega pa upošteva segmente kupcev kot nespremenljive (Pharmaceutical Sales Force Management, str. 39).

### **2.3.2.2 Metoda, ki temelji na osnovi načrtovane prodaje**

Je ena najenostavnejših. Povprečen prodajni predstavnik predstavlja prodajno enoto in od vsake enote se pričakuje enak potencial. Za določitev velikosti prodajne skupine celotno načrtovano prodajo enostavno delimo s prodajno enoto, pri čemer upoštevamo še fluktuacijo med prodajnimi predstavniki. Matematično torej velja:

$$N = S/P + T(S/P) \quad \text{ali} \quad N = S/P \times (1 + T)$$

pri čemer je  $N$ =število potrebnih prodajnih predstavnikov,  $S$ =napovedana oz. pričakovana prodaja,  $P$ =prodajna enota (norma), določena za posameznika in  $T$ = faktor fluktuacije.

Metoda je enostavna in polna pomanjkljivosti, predvsem v natančnosti določanja spremenljivk, kot sta produktivnost in fluktuacija, kjer ne upošteva časa usposabljanja in posledično izgubljene prodaje. Pomanjkljivost metode je povezana z določitvijo produktivnosti posameznika na podlagi povprečja preteklih let in ne upošteva različne sposobnosti posameznikov, različnih tržnih potencialov, različne intenzivnosti dela konkurence. Trg obravnava statično. Lahko se zgodi, da ima najbolj produktiven posameznik podpovprečen rezultat zaradi podpovprečnega potenciala trga in nadpovprečnega dela konkurence. Tehnika ne upošteva naštetih možnih razlik niti razlik v učinkovitosti izkušenih in novih posameznikov (Churchill, 2000, str. 177; Donaldson, 1998, str. 164).

### **2.3.2.3 Metoda, ki temelji na osnovi prirastka**

Najmočnejša postavka v celotnem prodajnem proračunu so stroški prodajnega osebja. Ob zaposlitvi novih prodajnikov se ob zaposlitvi vsakega naslednjega zmanjša naraščanje prodaje na zaposlenega. Celotno število potencialnih kupcev (zdravnikov) se ne spreminja, podjetja pa lahko z zaposlovanjem dodatnih prodajnih predstavnikov doseže višanje nivoja storitev, do

---

<sup>17</sup> Mišljeno je predpisovanje zdravil določenega podjetja na recept.

ravni, ko so vsi potencialni kupci ustrezno "pokriti". Po tem bi dodatno zaposlovanje ne povečalo več prodaje, pač pa prodajne stroške. Stroški bi torej presegli potencialne koristi. Metoda je zapletena, zahteva natančno spremljanje prodajnih aktivnosti in prodaje in ne upošteva, da vsi prodajni predstavniki niso enako učinkoviti. (Dalrymple, 2001, str. 63; Donaldson, 1998, str. 164).

#### **2.3.2.4 Metoda, ki temelji na odstotku prodaje**

Ta metoda se najpogosteje uporablja za določitev proračuna, namenjenega prodaji. Določi se na osnovi planiranega zaslužka. Odstotek se običajno določi na osnovi pretekle porabe in se razlikuje med dejavnostmi, pri čemer je pomembna tudi velikost podjetja. Kljub temu, da se ta metoda pogosto uporablja, nam ne zagotovi optimalnih rezultatov za posamezno podjetje. Odstotek glede na pričakovano prodajo, ki ga podjetja namenijo prodaji, je povprečje izdatkov v neki dejavnosti v preteklosti, kar ne pomeni, da je optimalen za vsa podjetja v dejavnosti.

Poudariti je potrebno, da je odvisno tudi od velikosti podjetja. Velika podjetja namenijo večji odstotek prodaji, srednja manj, majhna pa zopet več (Dalrymple, 2001, str. 61). Metoda tudi ne upošteva možnih sprememb na trgu, možne izgube tržnega deleža, ki bi zahtevale okrepitev prodajnih aktivnosti in seveda večje stroške. Kljub pomanjkljivosti pa je metoda uporabna in predstavlja standard. Posamezno podjetje si lahko odstotek, namenjen prodaji, prilagodi lastnim potrebam in željam, ga poveča ali zmanjša v želji po večji učinkovitosti.

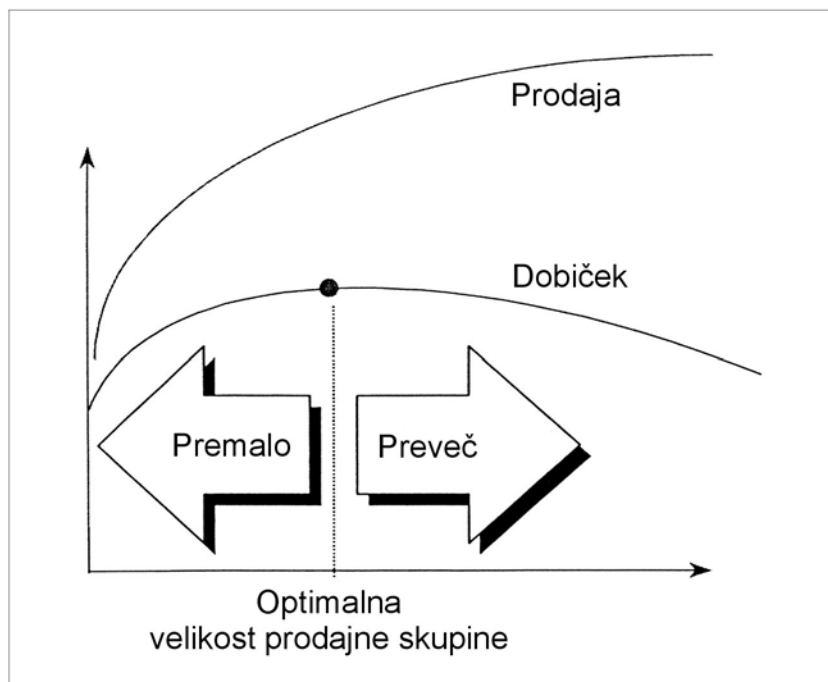
#### **2.3.2.5 Metoda, ki temelji na preslikavi konkurence**

Velikost prodajne ekipe lahko oblikujemo po konkurenčnem podjetju. Metoda je zelo enostavna in ne zahteva veliko dela, ima pa temu primerno več pomanjkljivosti. Podjetje tako sledi smernicam drugih podjetij, seveda pa ni nujno, da je za podjetje primeren način določevanja števila strokovnih sodelavcev, saj imajo verjetno različne izdelke, različne prioritete in tako ne pripelje do pričakovanega rezultata (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 38).

#### **2.3.2.6 Sestavljena metoda povečevanja števila prodajnih oseb**

Vse od naštetih metod za določanje velikosti prodajne skupine so pomanjkljive. Alternativo predstavlja sestavljena metoda, ki omogoča primerjavo in oceno mnogih potencialnih konfiguracij prodajne ekipe, tako na dolgi kot kratki rok, zaslužek in tveganje podjetja. Tak pristop upošteva spremembo prodaje in zaslužka ob spremembi velikosti prodajne skupine glede na izdelke podjetja, na podlagi preteklih izkušenj in ocene napovedi prodaje (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 40).

Slika 8: Ocena velikosti prodajne skupine



Vir: Pharmaceutical sales force management, 2001, str. 41.

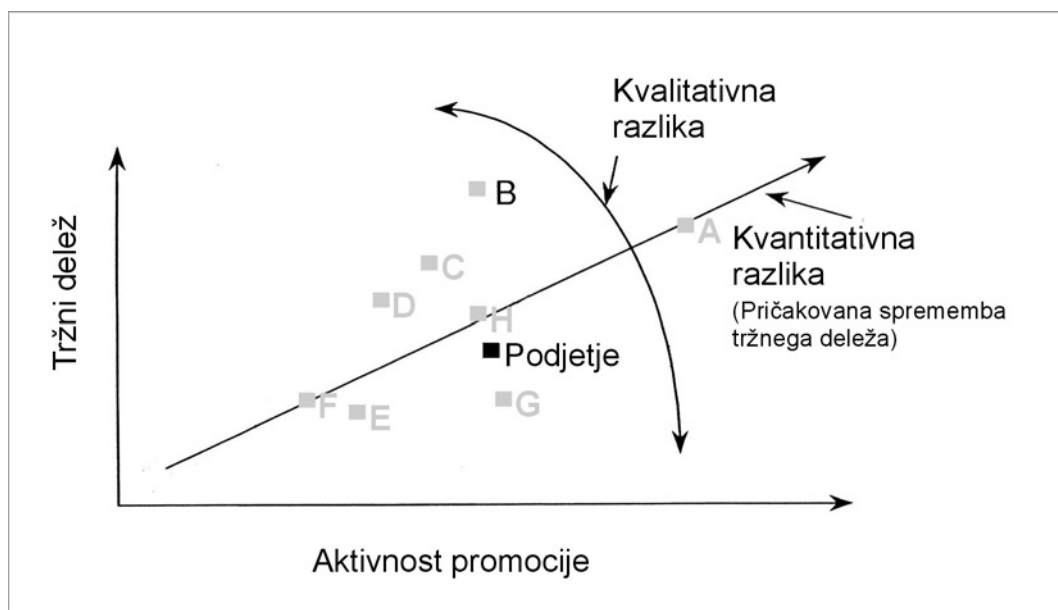
Metodologija ima osnovo v krivulji odziva. Na osnovi ciljev podjetja, ki temeljijo na maksimiziranju zaslужka, je nastala krivulja odziva, ki upošteva ceno prodajne skupine in vpliv na dobiček. V kolikor podjetje širi svoje prodajne moči, je učinek vsakega naslednjega prodajnega predstavnika manjši (slika 8). Prodaja se sicer povečuje, predvsem na račun boljših storitev, ne vpliva pa na povečanje koristi, ko so vsi možni kupci že obiskani. Po omenjeni metodi velja, da na novo povečujemo število prodajnih oseb, vse dokler je bruto dobiček pridobljen z novo zaposlenim večji kot strošek nove zaposlitve. Slika kaže izjemno enostaven primer napovedi prodaje in zaslужka. Celotna krivulja prodaje in dobička je osnovana na temeljiti analizi več možnih scenarijev in upošteva razmerje dobička in prodaje za vsak izdelek podjetja, ki je vključen v portfolio podjetja. Vključena je tudi prenesena prodaja vsakega izdelka. Metoda je podprta z zapletenim računalniškim programom (Pharmaceutical Sales Force Management 2001, str. 41). Obstaja točka, pri kateri povečanje skupine ne prinese več zaslужka in stroški postanejo večji od koristi, ki jih prinaša. Običajno pridobitve z novim osebjem nihajo med posamezniki, zato mora podjetje ves čas spremljati in ugotavljati, ali je točka, ko so stroški prekoračili koristi že dosežena (Churchill, 2000, str. 181).

Uporaba primerjave s konkurenco skozi pretekla obdobja nam lahko prikaže uporaben vpogled razvoja strategije prodajnih skupin. Analiza za vsako terapevtsko skupino posebej prikaže tržni delež v odvisnosti od velikosti prodajne skupine. Primerjamo načrtovan tržni delež novega izdelka z obstoječimi tržnimi podatki o kvantitativni strategiji in kvalitativnimi



razlikami (učinkovitostjo). Slika 9 prikazuje povezavo med tržnim deležem in količino vloženega dela, ki ga je izdelek imel v primerjavi s konkurenco. V primeru, ko so vsi dejavniki primerljivi in le količina vloženega dela za določen izdelek povečana, bi tržni delež praviloma naraščal linearno, kot kaže slika (v praksi je to nemogoče, na tem mestu je takšen primer zaradi lažjega razumevanje). Vsi izdelki seveda niso enaki in kvalitativne razlike (učinkovitost, dozirna shema, prenašanje itd.) prinesejo razliko nekaterim izdelkom, boljši nad in slabši pod premico.

Slika 9: Primerjava z najboljšim



Vir: Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 42.

Prednosti, ki jih omogoča sestavljen pristop določanja velikosti prodajne skupine:

- velikost prodajne skupine je neposredno vezana na zaslužek,
- odločitve o alokacijah so odvisne od velikosti prodajne skupine,
- boljša je ocena možnih scenarijev,
- na več nivojih lahko ocenjujemo povečevanje prodaje – na posameznih kupcih, na segmentu terapije in posameznih izdelkih.

## 2.4 Dejavniki, ki jih moramo upoštevati, ko oblikujemo prodajno skupino

### 2.4.1 Časovno usklajevanje

Potreba po ponovnem vrednotenju prodajne skupine je bolj pogosta, kot vodje pogosto mislijo, da je potrebno. Običajno se preoblikujejo prodajne skupine po dveh do štirih letih, da se prilagodijo dejavnikom kot so:

- novi izdelki/trgi,
- nove tržne poti,
- vpliv zakonodaje,
- vpliv konkurence,
- spremembe produktivnosti.

Združitve podjetij so tudi razlog za preoblikovanje. Običajno podjetja povečajo prodajne skupine, ko se pojavi priložnost za nove zasluge, in redkeje investirajo v bodoče priložnosti (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 42; Lidstin, 2001, str. 93).

#### **2.4.2 Uvajanje novega izdelka**

V primeru uvajanja novega izdelka na trg je navadno potrebna prerazporeditev dela. Podjetje mora dobro premisliti, kako razdeliti aktivnosti, da zaščiti svoje obstoječe izdelke in zagotovi uspeh novemu izdelku. Običajno novi izdelek vzame 50 do 60 odstotkov prodajnih kapacitet, kar ima lahko velik učinek na obstoječe proizvode (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 43). Pride do dileme, ali intenzivno uvajati novo zdravilo ali ohranjati prodajo obstoječih proizvodov.

Predvidevati, da bo izdelek ohranjal velikost prodaje, ne da bi bil vključen v aktivno delo strokovnih sodelavcev, je lahko nevarno. Prodaja se sicer krajše obdobje ohranja zaradi prenesene prodaje, a posledice so dolgoročne celo za t.i. močne izdelke, izdelke z visokim tržnim potencialom. Veliko izdelkov na trgu, ne doseže možnega rezultata, kadar podjetje uvaja nov izdelek. Ko podjetje intenzivno uvaja novo zdravilo in ohranja prodajo starih, je rešitev v povečanju prodajne skupine. Podjetje se lahko odloči za povečanje interne skupine ali za zunanje agente, lahko celo za sopromocijo, kar je odvisno od tega, za koliko časa podjetje potrebuje večje prodajne kapacitete (Zoltners, 2001, str. S20).

V primeru, ko podjetje potrebuje povečanje prodajne skupine le za krajše časovno obdobje, se lahko odloči za zunanje sodelavce.

#### **2.4.3 Konec patentne zaščite**

Po preteku patentne zaščite na trg vdre množica generičnih proizvajalcev. Podjetje se mora odločiti, ali se bo usmerilo na nove proizvode ali pa se splača truditi za podaljšanje patentne zaščite.

Ob padcu prodaje in padcu zasluga običajno podjetje zmanjšuje stroške. Glede na to, da prodajni predstavniki predstavljajo velik strošek, so v procesu zniževanja stroškov pogosto prvi, ki ostanejo brez dela. Vendar se manjšanje prodajne skupine sorazmerno s prodajo večinoma ne obnese dolgoročno. Prehitro ukrepanje lahko vpliva negativno na moralo

prodajne skupine in posledično na kupce (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 136).

## 2.5 Razporeditev kupcev in izdelkov med strokovne sodelavce

Ko imamo določeno število in strukturo, je na vrsti zadnji element, razporeditev. Dobra razporeditev je eden od kritičnih dejavnikov produktivnosti in dobičkonosnosti. Večina strokovnih sodelavcev promovira dva, tri ali celo štiri izdelke pri zdravniku. Odločitev, kateri izdelek bo v promociji in katere so njegove prednosti pred konkurenco, je izjemno pomembna. Pomembna sta dva elementa razporeditve: razporeditev med zdravniki in razporeditev med izdelke.

### 2.5.1 Razporeditev kupcev

Temelj uspeha prodaje je obiskovanje pravega kupca. Slika 10 prikazuje pomen takšnega ciljnega dela. Slika prikazuje potencialno rast prodaje v odvisnosti od obiskovanja kupcev in pojasnjuje usmerjanje v potencialne kupce. V primeru, da bi naključno izbirali kupce, bi prodaja rasla, a le v neposredni odvisnosti z vloženim delom (ravna črta). Nasproti je krivulja, ki prikazuje rezultat v primeru idealnega ciljanja kupcev.

Krivulja se približa dobro poznanemu Paretoemu pravilu 80:20, torej mala skupna kupcev je odgovorna za večji del prodaje (v tem primeru je razmerje bliže 40:60). V realnosti je krivulja nekje med obema skrajnima.

Bistvo uspeha je usmeritev k tistim kupcem, ki imajo potencial, da postanejo najbolj donosni. Pomanjkanje informacij, pasivnost strokovnih sodelavcev in neprimeren sistem nagrajevanja so najpogostejši razlogi, ki omejujejo doseganje najboljših rezultatov. Tudi usmerjanje v potencialno najboljše kupce, ne da bi dobro vedeli, kakšne so njihove potrebe, kako sistem deluje, ne vodi k pridobivanju najboljših kupcev na trgu.

Nekateri kriteriji za identifikacijo kupcev v farmacevtskem podjetju (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 54) so naslednji:

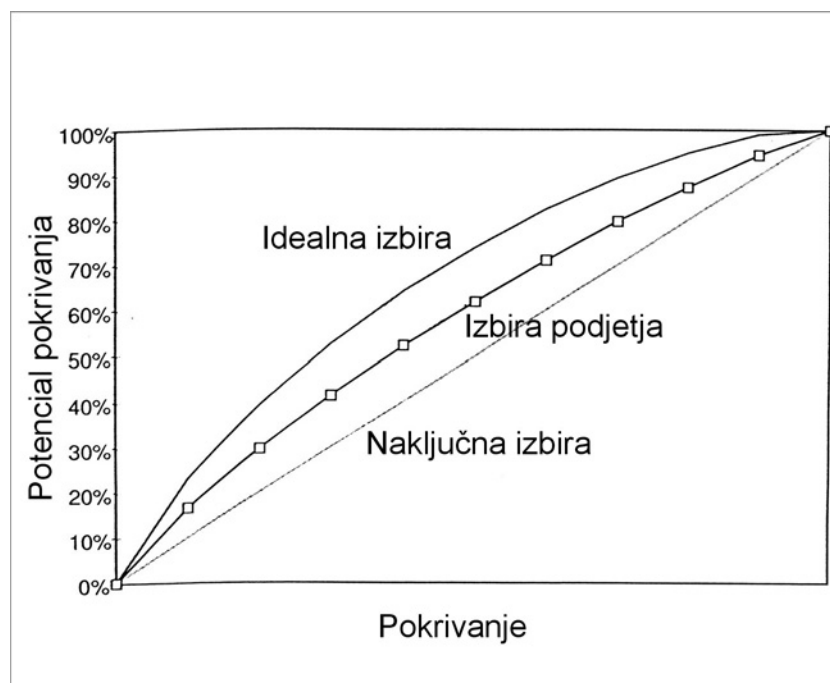
- profil in potencial zdravnika, ki ga vrednotimo s številom<sup>18</sup> predpisanih receptov, številom opredeljenih pacientov, specialnostjo, leti, navadami, ipd;
- vedenje zdravnika, pri čemer je pomembno, ali daje prednosti blagovnim znamkam, je zvest blagovni znamki, je nagnjen k menjavi zdravil ali hitro predpiše nova zdravila, ipd;

---

<sup>18</sup> Razen v ZDA podatki o predpisanih receptih posameznega zdravnika niso na voljo. Gre le za približno oceno.

- lokalni vpliv na trg kot je lokalna kontrola predpisovanja (tako predpisovanja na recept kot bolnišnična uporaba) ali omejitve vračila vrednosti za zdravilo.

Slika 10: Ciljanje in razporeditev kupcev



Vir: Zoltners 1995, str.14.

Pomembno je dobiti čim več podatkov na vseh prodajnih področjih, kar omogoča bolj objektivne kriterije. Prodajni predstavnik najraje obiskuje tiste kupce, s katerimi ima dober odnos. Običajno pa so najbolj dragoceni kupci najtežje dosegljivi, saj jih veliko tekmuje za njihov čas. Dober odnos med kupcem in prodajalcem je nedvomno potreben, ne sme pa biti edini kriterij za ciljno listo. Morebitne skupne proste aktivnosti, hobiji, ki jih imata strokovni sodelavec in zdravnik, lahko popestrijo obisk, ne morejo pa zagotoviti boljše prodaje. Zdravnik se lahko s prostim pogovorom izogne poslovnemu delu, kar pa lahko tudi ustreza strokovnemu sodelavcu, ki ni dobro usposobljen ali ni motiviran za delo. Obisk je sicer opravljen, bil je prijeten pogovor, s prijetnim in prijaznim zdravnikom, a namen obiska je zgrešen.

### 2.5.1.1 Različne kategorije sprejemanja novosti

Za kakršnokoli novost velja, da je vsi potencialni uporabniki ne bodo sprejeli in da tisti, ki jo bodo sprejeli, tega ne bodo storili sočasno. Zato je običajna razvrstitev uporabnikov v kategorije glede na to, kdaj sprejemajo novost – ali zelo zgodaj ali šele kasneje. Za ponazoritev navedenega običajno uporabimo statistično normalno distribucijo, ki kaže

porazdelitev posameznih kategorij prevzemnikov in njihov relativni obseg (Corstjers, 1991, str. 56).

1. *Inovatorji* so tisti, ki prvi sprejmejo novo zamisel, kupijo nov izdelek, začnejo uporabljati novo metodo in tvorijo manjši del celotne populacije sprejemnikov novosti. So bolj drzni in bolj pripravljeni sprejeti tveganje in negotovost, so svetovljanski, radi potujejo tudi z namenom širjenja znanja, berejo več strokovne literature, so na tekočem z novostmi in običajno se hitro odločijo za novost. Na farmacevtsko dejavnost gledajo kot na vir informacij.
2. *Zgodnji sprejemniki* niso tako nagli in radikalni kot inovatorji, čeprav so še vedno daleč nad povprečjem, kar se tiče sprejemanja novosti. So bolj integralni del svojega okolja in pogosto nosilci mnenj, saj jih okolica bolj sprejema kot inovatorje. Predvsem se želijo razvijati kot zdravniki in so pozitivno naklonjeni kliničnemu napredku.
3. *Zgodnja večina* sprejema novosti le malo prej kot povprečni posamezniki. Njihov pomen je predvsem v tem, da "uzakonijo" novost – jo opravičijo, zato so pomemben vezni člen med zgodnjimi sprejemniki in pozno večino. So izredno premišljeni in preudarni pri sprejemanju kakršnihkoli novosti.
4. *Kasnejša večina* sprejema novosti za povprečjem, so bolj konzervativni, skeptični do novosti, a jih končno sprejmejo. Za njihovo odločitev je nujno ugodno javno mnenje o novostih in pritisk članov referenčne skupine.
5. *Zamudniki* so tisti, ki zadnji in najpočasnejše sprejemajo novosti. So zelo tradicionalni, nezaupljivi do sprememb. Običajno so to samozadovoljni zdravniki, ne čutijo potrebe po spremljanju novosti in tudi strokovnih sodelavcev ne sprejemajo radi.

Narejeno je več raziskav o vedenju in sprejemanju novosti pri zdravnikih, katerih rezultati so zelo podobni. Seveda razvrstitev ljudi glede na sprejemanje novosti ni tako stroga. Nekdo je namreč lahko inovator pri enem izdelku, a sodi v kasnejšo večino pri drugemu. Pomembno je spoznanje, da je nerealno pričakovati hkratno sprejemanje novosti pri vseh potencialnih uporabnikih. Potrebno pa je poiskati za vsak izdelek posebej, kateri zdravniki so inovatorji in kateri zgodnji sprejemniki, nosilci mnenj, ki s svojimi izkušnjami vplivajo na druge zdravnike.

### **2.5.2 Razporeditev izdelkov**

Potrebno je določiti, kolikšen del prodajnih kapacitet bomo namenili posameznemu izdelku. Večina podjetij naredi razdelitev glede na izdelke v različnih stopnjah rasti, torej med novimi izdelki, tistimi v strmi rasti, zrelim izdelkom s konstantno prodajo in tistim, katerih prodaja pada. Razporeditev je odvisna od pričakovanih rezultatov, več kot pričakujemo, več strokovnih sodelavcev bo vključenih v promocijo posameznega izdelka.

## 2.6 Oblikovanje prodajnega področja

### 2.6.1 Prednosti, ki jih prinaša delitev na področja

Ne glede na samo organizacijo prodajnega osebja je dejansko delo posameznika običajno vezano na kupce na določenem geografskem področju, tudi če je organizacija vezana na izdelke, kupce ali funkcije (Dalrymple, 2001, str. 299). Oblikovanje prodajnih področij je pomembna naloga za prodajnega vodjo, saj lahko pomembno vpliva na velikost prodaje, donosnost in zadovoljstvo kupca (Churchill, 2000, str. 173; Donaldson 1998, str. 169). Gre za kompleksen proces, ki je plod pomembnih odločitev. Oblikovanje prodajnih področij vpliva tako na moralo prodajnih oseb, na kontrole le-teh kot tudi na obvladovanje trga.

*Prodajno področje* je definirano kot skupina kupcev in možnih kupcev dodeljenih posameznemu prodajnemu predstavniku za določeno obdobje (Churchill, 2000, str. 173; Dalrymple, 2001, str. 298). Dobro področje je tam, kjer so kupci, ki imajo kupno moč in so pripravljeni kupiti.

Osnovna prednost take delitve je pokritost področij in bolj osebni odnos med kupci in prodajnimi predstavniki podjetja, boljše poznavanje kupca in njegovih pričakovanj. Tudi kupci raje sodelujejo s posameznikom na daljše časovno obdobje, kot da se ti menjajo z vsakim naslednjim obiskom.

V primeru, ko je podjetje majhno ali šele osvaja določen trg, lahko vodstvo organizira prodajo brez teritorialne delitve. Ko se podjetje poveča ali se poveča trg, se prednosti teritorialne delitve jasno pokažejo. Kadar gre za prodajo tehnično zahtevnih izdelkov, se podjetja odpovedo taki delitvi ali kadar prijateljstvo pomembno vpliva na delo (trženje zavarovanja, nepremičnin). Razen v omenjenih izjemah je delitev na prodajna področja vodilo v večini podjetij.

Podjetja se odločajo za oblikovanje področij zaradi enega ali več naslednjih razlogov (Donaldson, 1998, str. 169):

- za boljše pokrivanje področij, saj to omogoča, da so vsi kupci obiskani in ni podvajanja obiskov;
- za lažje in bolj natančno določanje posameznikovih zadolžitev, po možnosti s seznamom kupcev, zelenim številom in pogostostjo obiskov;
- za lažje vrednotenje rezultatov glede na pretekli čas, glede na plan in potencial področja;
- za boljše odnose s kupci, saj posameznik bolj pozna področje in kupce in gradi poslovni odnos;
- za manjše stroške prodaje zaradi manj potovanj in nižjih potnih stroškov;
- za boljši servis kupcem s poznavanjem lokalnih posebnosti;

- za lajšanje dela posameznikom, ki vodijo dogajanja na področju in s tem njihove morale in motivacije (več v nadaljevanju).

### **2.6.2 Vpliv na motivacijo prodajnih oseb in stroške**

Oblikovanje področja ima velik vpliv na uspeh posameznika. Če posameznik ve, da je odgovoren za določeno področje, je bolj motiviran in dela bolj zagnano, bolj pozna pričakovanja kupca in se lažje nanje odziva. Prednost, ki jo prinaša delitev področij posameznikom ali skupini je, da so na nek način samostojni, čutijo večjo odgovornost, poznajo svoje področje, kar pomeni tudi enostavnejšo organizacijo potrebnih aktivnosti. Področja morajo biti enakovredna, saj v nasprotnem primeru na posameznika ne vplivajo spodbudno. Dodatno pa to pomeni manj potovanja, vsaj manj dolgih poti in več časa za dejansko prodajo, kar pomeni tudi večjo učinkovitost in manjše stroške (Dalrymple, 2001, str. 299; Churchill, 2000, str. 175). Določeno področje prinese določene aktivnosti posamezniku, posameznik lažje sprejme postavljene cilje in si jih lažje predstavlja, poleg tega ni nesoglasij v skupini, saj so meje jasne. V primeru, da vseeno pride do nesoglasij med posamezniki, so le-ta vsekakor manjša, če je razdelitev področij korektna.

### **2.6.3 Pokrivanje trga, vrednotenje in kontrola**

Pravilno oblikovana področja lahko povečajo oskrbo trga. S tem določimo, kdo je zadolžen za določene kupce in kakšna pogostost obiskov je potrebna. Ob dobro definiranem teritoriju posameznik iztrži več, obiskuje tudi zahtevnejše kupce in kupce manjših nakupov. Ve, da ne bo dosegel zelenih rezultatov le z obiskovanjem stalnih in lažjih kupcev. Vežanost posameznika na področje in stalna prisotnost omogočata tudi dobro poznavanje področja, dobro poznavanje kupcev, njihovih potreb, zahtevnost, njihova pričakovanja in poznavanje oseb, ki so pri določenem nakupu odločilne. Vse to pa omogoča večjo učinkovitost in uspešnost dela, poleg tega med njimi nastaja vez, ki veča možnost sodelovanja na daljše časovno obdobje. Delovanje posameznika na določenem področju je gotovo tudi lažje kontrolirati in vrednotiti. Kjer so področja uravnotežena glede na tržni potencial, lahko razlike med njimi pripišemo sposobnostim posameznika, če seveda ni kakšnih razlik v stimuliranju zdravnikov, poslovnih dogovorov v bolnišnicah in zdravstvenih domovih. Geografsko razdeljena področja omogočajo dobro spremljanje in analizo same prodaje, kot tudi stroškov povezanih z njo. Seveda je možna primerjava med področji, a to pomeni, da si morajo biti področja enakovredna, s podobnim potencialom, oziroma moramo ob primerjavi upoštevati, da je mogoče razlika v delu konkurence (Dalrymple, 2001, str. 299; Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 45).

Vodja lažje vrednoti delo posameznika, saj lahko primerja med seboj tako število obiskov kot tudi stroške povezane s prodajo in ostale aktivnosti ter ocenjuje njihovo učinkovitost. Lažje določi posameznike, ki delajo zelo dobro in tiste, katerih delo potrebuje dodatne veščine.

Velik del časa prodajni predstavnik porabi za priprave, za vožnjo, čakanje in po nekaterih ocenah le 39 %<sup>19</sup> časa porabi za dejanske pogovore s kupci (Churchill, 2000, str. 175). Strokovni sodelavci farmacevtskega podjetja naj bi 50 do 60 odstotkov svojega časa porabili za zdravnike, čeprav se v zelo konkurenčnem okolju lahko ta delež zmanjša. Zmanjšanju botruje potrebno naročanje in pa omejitve zdravnikov. Na zelo konkurenčnem angleškem trgu približno 40 odstotkov zdravnikov strokovnih sodelavcev ne sprejema več ali jim omogočajo le redke obiske. V takem primeru strokovni sodelavec več časa porabi za naročanje in usklajevanje časa (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 28).

## 2.6.4 Oblikovanje področja

Ko je določeno število prodajnih področij, se začne oblikovanje le-teh, ki običajno poteka v šestih stopnjah. Vodja stremi za tem, da bi bila vsa področja enaka glede na tržni potencial in količino dela, potrebna za učinkovito pokrivanje področja. Kadar so področja enaka po tržnem potencialu, se prodajne predstavnike lažje primerja med seboj. Enaka količina potrebnega dela izboljša moralo posameznikov in zmanjšuje možna nesoglasja med njim in vodjo. V obzir je potrebno vzeti odzivnost trga in potrebno pogostost obiskov. Vodja mora stalno stremeti za primerno ravnovesje (Churchill, 2000, str. 182; Donaldson, 1998, str. 173). Oblikovanje navadno poteka v šestih stopnjah in sicer (1) izbira kontrolne enote, (2) ocenitev tržnega potenciala v kontrolnih enotah, (3) oblikovanje poskusnih področij, (4) analiza vloženega dela, (5) prilagajanje področij in (6) dodelitev področij prodajnim predstavnikom.

### 2.6.4.1 Izbira kontrolne enote

Izbira kontrolne enote za določanje področij je geografska enota. Biti mora dovolj majhna, da omogoča preglednost in transparentnost. V velikih enotah se deli z nizkim tržnim potencialom lahko skrijejo v tistih z velikim in obratno. To pa otežuje točno določanje tržnega potenciala, ki je v prvi meri vzrok za delitev na področja. Manjše države je lažje razdeliti na prodajna področja in tudi lažje spremeniti razporeditev kupcev med prodajno osebje, če je to potrebno. Osnovne statistične kontrolne enote so običajno države, trgovska območja, dežele, mesta, metropole in poštni predeli. Splošno gledano so manjše kontrolne enote referenčne večjim enotam.

Kljub vedno manjši popularnosti, so *države* pogosto še vedno osnovne prodajne enote, ki imajo tudi svoje prednosti, saj so jasno definirane, običajno vezane na enoten uradni jezik, cenejše, veliko statističnih podatkov je zbranih, kar omogoča lažjo in cenejšo analizo tržnega potenciala (Churchill, 2000, str. 182). Slabost tega pa je, da so meje navadno bolj politične narave kot ekonomske.

*Trgovska območja* so običajno v večjih mestih in okolici, odsevajo ekonomske dejavnike in temeljijo na nakupovalnih navadah in vzorcih. Pride pa lahko do nesoglasja med prodajnim

---

<sup>19</sup> Ta odstotek je konstanten v daljšem časovnem obdobju.



osebjem, saj se lahko zgodi, da po obisku trgovina naroči izdelek pri grosistu, katerega obiskuje druga oseba. Največja slabost take enote je variiranje od izdelka do izdelka, saj so meje za različne izdelke lahko različne in to ovira podjetja z različnimi izdelki, statistična obdelava je težka, zato je tudi draga, če jo uporabljamo kot prodajno enoto (nekateri uporabljajo hkrati z državno linijo).

Uporaba *pokrajine* kot prodajne enote je najpogosteje uporabljena metoda, njena največja prednost je množica statističnih podatkov o populaciji, izobrazbi, zaslužku, bančništvu, stanovanjskih razmerah, proizvodnji, finančnih izdatkih, maloprodajah in veleprodajah itd. Edina pomanjkljivost je, da je še vedno prevelika, zato je potrebno tudi to deliti na manjše enote.

Pri oblikovanju je potrebno upoštevati tudi reke, mostove, jezera, gore, prelaze, ki pripomorejo k lažšanju in krajšanju časa, porabljenega za vožnjo.

*Mesta in prestolnice* so dobra kontrolna enota, čeprav tu ni več koncentriranega tržnega potenciala. Za večino izdelkov tudi manjši kraji pomenijo velik potencial. MSA (mestno statistično območje) so sestavljene ekonomske in socialne enote z velikim jedrom prebivalcev. MSA lahko razdelimo glede na število prebivalcev, sicer pa vključuje večja mesta in vso okolico, ki je z njimi socialno in ekonomsko povezana. Vsako področje, ki ga prištevamo k MSA in ima milijon in več prebivalcev, prepoznamo kot CMSA (konsolidirano mestno statistično področje).

Delitev na komponente je možna le, če obstajajo tudi lokalne delitve. Velika koncentracija prebivalstva, dohodek in množica trgovin ter MSA razložijo, zakaj podjetja osredotočajo svoje prodajne napore na te centre.

*Področje poštne kode* kot osnovne enote pa uporabljajo podjetja, katerim je MSA enota prevelika. Prednost je predvsem v socioekonomski homogenosti, v primerjavi z MSA, ki je izrazito heterogena.

V Sloveniji farmacevtska podjetja običajno delijo področja po pokrajinah. Težave nastanejo v večjih mestih, kot sta Ljubljana in Maribor, saj sta tam največji bolnišnici, z vsemi oddelki in imata tudi največji tržni potencial. Večina podjetij ima sedež v Ljubljani in tako je mesto običajno razdeljeno med različna področja, medtem ko Maribor, zaradi velike oddaljenosti, ostaja v večini primerov skupaj. Sodelavci, ki pokrivajo Štajersko in Prekmurje, večinoma tudi živijo na tem področju, kar močno olajša delo. Podjetja imajo glede na število sodelavcev in izdelkov v aktivni promociji lahko zelo različno velika področja.

#### **2.6.4.2 Ocenitev tržnega potenciala v izbranih kontrolnih enotah**

Enakost tržnih potencialov v vsaki kontrolni enoti je pomembno s strani enakih možnosti zaslužka (delitev malih področij na posameznike). Analiza kupcev temelji na količini dela in upošteva vse kupce na teritoriju. Analiza pogosto poteka v dveh stopnjah. V prvi stopnji gre za analizo kupcev in način njihove klasifikacije, v drugi pa za določanje pogostosti obiskov

in trajanje le-teh. Ko dodamo še čas, ki ni neposredno namenjen prodaji, torej čas za potovanje, poročila, načrtovanje, lahko določimo potrebno število prodajnih predstavnikov. Analiza trga in določitev tržnega potenciala je potrebna za vsak izdelek posebej ali za skupino izdelkov. Temu sledi konkurenčna pozicija podjetja, določitev tržnega deleža, ki ga podjetje pričakuje (Oberhaus, 1999, str. 646; Churchill, 2000, str. 190).

Včasih pa podjetje ne želi enakovrednih potencialov in na bolj zahtevne trge usmeri posameznike, ki si želijo večje odgovornosti in seveda večji zaslužek (velja tudi za delitev večjih področij prodajnim vodjem).

#### **2.6.4.3 Oblikovanje poskusnih področij**

Oblikovanje poskusnih prodajnih področij vključuje primerjavo le-teh s kontrolno enoto. Pogosto jih oblikujejo po večjih mestih, pomembnejših večjih kupcih, po domovanju prodajnih predstavnikov. Vsako področje mora omogočati enake življenjske razmere prodajnim predstavnikom glede vožnje, odsotnosti od doma. Meje med prodajnimi področji pa morajo biti oblikovane tako, da preprečijo križanje poti prodajnih predstavnikov (v tej stopnji še ne upoštevam naloženega dela in kapacitete področja).

#### **2.6.4.4 Analiza vloženega dela**

Analiza vloženega dela potrebnega za obvladovanje področja je potrebna na vseh področjih. Idealno bi bilo, ko bi bili enaki po tržnem potencialu in potrebnem delu. Analiza vključuje analizo kupcev, delitev v skupine le-teh glede na pomembnost, potrebno število obiskov za posamezno skupino, trajanje obiska in določitev celotnega dela, potrebnega za pokrivanje področja po določenih kriterijih.

#### **2.6.4.5 Prilagajanje področij**

Sledi prilagajanje področij glede tržnega potenciala in pokrivanja le-tega. Področja naj bi bila usklajena, da lahko omogočajo enake priložnosti za prodajne predstavnike.

#### **2.6.4.6 Dodelitev področij prodajnim predstavnikom.**

Ko so področja oblikovana, se dodelijo prodajnim predstavnikom. Posamezniki se razlikujejo po sposobnostih in po učinkovitosti pri različnih kupcih in izdelkih, zato se jim dodeli najprimernejše področje. Nekatera podjetja razporedijo novo zaposlene na teritorij, kjer so odrasli, se šolali ali živijo.

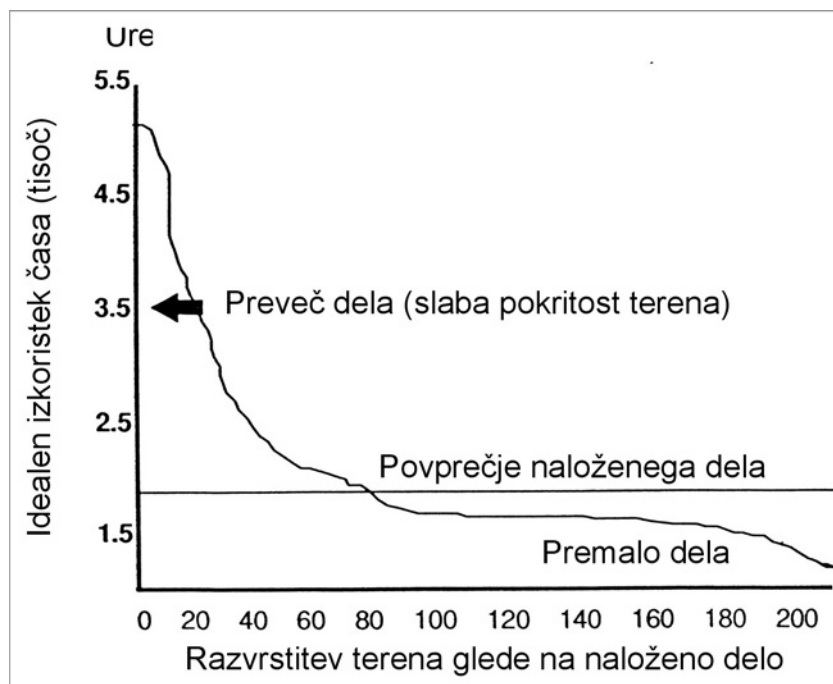
Ko določimo število področij, se lahko lotimo oblikovanja posameznega področja. Ko so določena prodajna področja, se je potrebno odločiti, koliko dela potrebujemo, da se področje pokrije. Idealno bi bilo oblikovanje področij z enakim naloženim delom in enakim tržnim potencialom. Upoštevati je potrebno kvantitativne dejavnike: število obstoječih kupcev, tržni potencial in velikost področja (Dalrymple, 2001, str. 302; Pharmaceutical Sales Force management, 2001, str. 51).

Kadar imajo področja enake tržne potenciale, je lažje razporediti in ovrednotiti prodajno osebje ter jih seveda med seboj primerjati. Ko je vsem naloženo enako delo, to tudi poveča moralo in motivacijo, s tem pa zmanjša nesoglasja med prodajnimi predstavniki in prodajnimi vodji. Vodja bi moral zaradi pogoste različnosti področij, prilagajati strukturo in število obiskov na posameznem področju glede na odziv trga, a je skoraj nemogoče dobiti ravnotežje med vsemi dejavniki, tako vodja poskuša dobiti primerno ravnovesje med njimi, ki pa ni nujno idealno (Corstjens, 1991, str. 45; Churchill, 2000, str. 183).

### 2.6.5 Uravnoreženo področje

Ravnorežje med naloženim delom in tržnim potencialom je zelo pomembno. Dobro oblikovanje prodajnih sil lahko izboljša prodajo za 2 do 7 %, slabo oblikovanje pa ima negativen učinek na produktivnost. Velika odstopanja naloženega dela med posamezniki lahko zmanjšajo učinkovitost in produktivnost. Ravno tako lahko neenakost tržnih potencialov vodi v neenake možnosti nagrajevanja (Zoltners, 2000b, str. 143).

Slika 11: Neuravnoreženost naloženega dela



Vir: Zoltners, 2000b, str. 141.

Slika 11 prikazuje naloženo delo strokovnih sodelavcev na različnih področjih. Ravna linija predstavlja letno povprečje naloženega dela posameznika na podlagi razpoložljivega časa. Strokovni sodelavci nad to linijo imajo preveč naloženega dela, nekateri celo do dvakrat, medtem ko imajo tisti pod to linijo premalo (tudi do 40 odstotkov). Kadar je preveč naloženega dela, posameznik ne bo zadostno pokrival vseh kupcev na področju, posvetil se bo

najboljšim kupcem in pri tem je možnost, da ne doseže vseh potencialnih kupcev, velika. Veliko priložnosti je na takem področju izpuščenih. Na drugi strani pa strokovni sodelavec, ki nima zadostnega dela, preveč časa porabi pri tistih, ki niso donosni, kar pomeni slabo izrabo in izgubo.

Zelo podobno se lahko zgodi, kadar gre za razlike v tržnem potencialu na področju. Omogoča različne možnosti za doseganje dobrih oz. pričakovanih rezultatov, kar negativno vpliva na stimulacijo in motivacijo posameznikov.

Zoltners (2001, str. S22) ocenjuje, da je okrog 55 odstotkov področij v Ameriki bodisi premajhnih in so izgube zaradi nepotrebnih obiskov bodisi prevelikih in ni zadostnega pokrivanja potencialnih kupcev. Razlogov za takšne razlike je več:

1. Naloga je običajno naložena področnemu prodajnemu vodji, poleg mnogih drugih zadolžitvev. Kljub dobrim tržnim odločitvam so lahko težave zaradi slabega oblikovanja področja ali velikosti.
2. Podjetja imajo redko natančno določeno, kaj pomeni dobro oblikovanje področja. Običajno smatrajo, da je tisti, ki je najbolj donosen, tudi najbolj oblikovan. Pogosto se niti ne odločajo za preoblikovanje področij, saj vodje običajno ne želijo velikih sprememb na področju, da ne bi motile dela.
3. Strokovni sodelavci se izogibajo spremembam. Mnogi vodje se bojijo sprememb znotraj skupine. Večinoma posamezniki želijo obdržati svoje kupce in jih ne bi menjali za nove. Taka preureditev bi lahko poslabšala komunikacijo med strokovnimi sodelavci in vodjo.
4. Bolj izkušeni strokovni sodelavci si poskušajo pridobiti najboljša področja in naredijo vse, da pridobijo najboljše kupce, posebno če je vključen variabilni del plačila. To lahko negativno vpliva na mlajše sodelavce. Ravno tako vodja ne želi sprememb med izkušenimi sodelavci, ki pokrivajo dobre kupce.
5. Vodje se pogosto tudi ne zavedajo pravega pomena dobro uravnoveženega področja.

Na uravnoveženem področju lahko čas, porabljen za pot, zmanjšamo tudi do 15 odstotkov. Glede na to, da je tržni potencial v visoki korelaciji s prodajo na področju, podjetja, ki imajo velik del plačila vezan na prodajne rezultate, pogosto preveč plačujejo posameznike na "bogatih" področjih, če le-ti niso pravilno formirani.

#### **2.6.6 Kolikšen strošek za podjetje predstavlja prodajno osebje?**

Podjetje mora upoštevati vse izdatke, ki jih ima pri zaposlovanju prodajnih oseb, da ostaja v mejah načrtovanih stroškov. Velikost proračuna za različne kategorije izdatkov se spreminja glede na izdelek in vrste porabnikov. Pogosto se vodja odloča na osnovi preteklega leta ob upoštevanju inflacije in sprememb. Nekaj skupnih pomembnih stroškov je naslednjih:

- plača, provizija, nagrade za prodajno osebje,

- socialna varnost,
- pokojninska varnost,
- zdravstveno in življenjsko zavarovanje,
- prevozno sredstvo,
- potni stroški, prehrana, spanje,
- pisarniški prostori in oprema,
- pisarniški in tajniški servis,
- usposabljanje in urjenje,
- prodajna pomagala.

V Sloveniji sta prispevek za socialno in pokojninsko varnost vključena v plače, njuna višina pa je odvisna od višine osebnega dohodka.

Ključ za razumevanje potrebne velikosti prodajne skupine, njene strukture in alokacije je zavedanje o naslednjem (Zoltners, 2001, str. s28):

- da so prodajni predstavniki gonilna sila prodaje;
- da prenesena prodaja obstaja, če tega ne upoštevamo, je nevarnost premajhne prodajne skupine;
- da vpliv sprememb strukture, velikosti in alokacije ni trenuten;
- da je alokacija pomembnejša od velikost prodajne skupine;
- da je največja elastičnost izdelka do osemkrat večja od najmanjše elastičnosti;
- da je donosnost podjetja lahko nespremenjena ob različni velikosti prodajne skupine;
- da oblikovanje prodajne skupine glede na stroške ni primeren pristop za maksimizacijo dobička;
- da je postopno povečevanje prodajne skupine redko uspešno;
- da je ob uvajanju novega izdelka potrebno intenzivno uvajanje novega in ohranjanje obstoječih izdelkov;
- da je usmerjena strategija mnogo bolj učinkovita kot neusmerjena;
- da je potrebno povečevanje prodajne skupine v primeru povečanja potreb in previdnost pri zmanjševanju le-te.

### **3. IZVAJANJE PRODAJNE STRATEGIJE**

Izvajanje strateškega plana je izrednega pomena za realizacijo le-tega in vizijo podjetja. Pogosto ravno pri izvajanju prihaja do neuspeha. Pogoj za uspešno realizacijo strategije so trije ključni dejavniki (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 65; Lidstone, 2001, str. 94):

1. *Vizija podjetja mora biti jasno definirana.*

Kaj in kje je cilj?

Kakšno bo podjetje, ko bo cilj dosežen?

Kakšne spremembe morajo zaposleni uvideti v smeri sprememb?

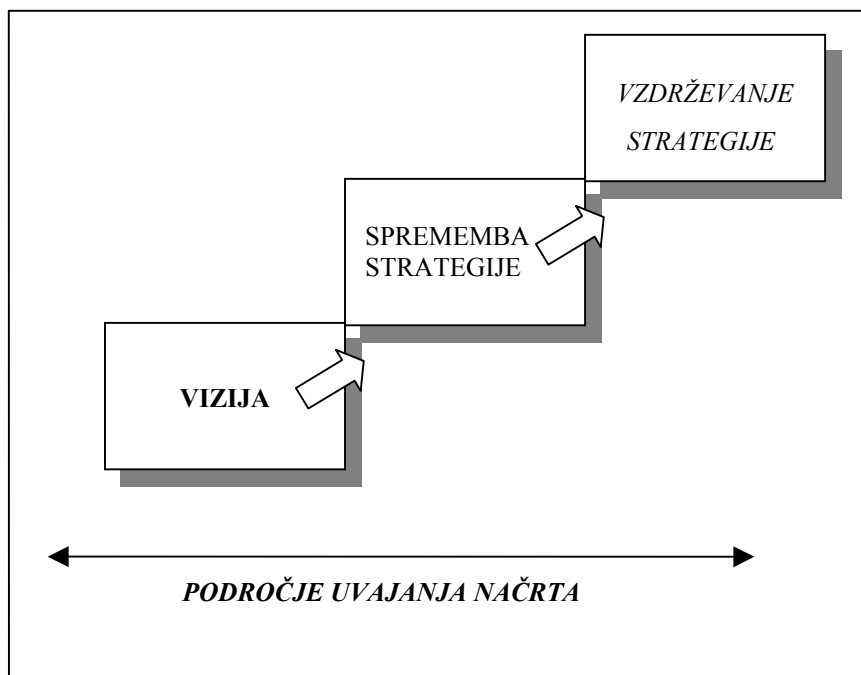
Kakšne prednosti bodo spremembe prinesle različnim skupinam zaposlenih?

2. *Načrt poti, ki pripelje do cilja, mora biti določen.* Dobro je, če so dejavnosti v procesu izvajanja strategije razdeljene po stopnjah, po katerih naj bi se izvajale. Določeni časovni mejniki so potrebni za kontroliranje napredovanja podjetja.

3. *Proces implementacije je lahko daljši od pričakovanega.* Prepogosto se zgodi, da začetni zagon ne da pričakovanih rezultatov v pričakovanem času, kar lahko pripelje do stanja apatije. Če se ne nadaljuje enako energično, se lahko zgodi, da se pričakovanih rezultatov sploh ne doseže.

Slika 12 prikazuje vse tri kritične dejavnike uspeha. Podjetje z jasno vizijo in zastavljenimi cilji mora nenehno spremljati proces implementacije in v primeru morebitnih odstopanj, sprememb na trgu in drugih nepričakovanih dejavnikov spremeniti strategijo in jo prilagoditi spremembam. Uspeh pogosto ni takojšen, potrebno je vztrajati na načrtani poti.

Slika 12: Kritični dejavniki uspešne implementacije



Vir: Pharmaceutica Sales Force Management, 2001, str. 66.

Na Nizozemskem so spremljali predpisovanje devetih novih zdravil pri 238 zdravnikih. Raziskava je pokazala, da je 1,7 odstotka zdravnikov predpisalo 25 odstotkov novih zdravil in 4,6 odstotkov zdravnikov je predpisalo 50 odstotkov novih zdravil (Luefkens, 1993, str. 1178),

kar kaže na to, da le peščica zdravnikov začne hitro predpisovati novo zdravilo, za večino je potreben daljši čas.

V promociji zdravil je včasih potrebno daljše časovno obdobje in zelo intenzivna promocija zdravila, preden dosežemo pričakovan rezultat. Posebej, če posega v novo področje. Tudi v zdravstvu se včasih pojavijo "modne muhe", ki v določenem času postanejo zelo aktualne, čeprav niti bolezen niti zdravljenje ni novo, postane pa aktualno v smislu farmakoekonomike<sup>20</sup>. Na primer o osteoporozi se zadnje čase zelo veliko piše, ustanovljenih je več klubov za ženske z osteoporozo po celi Sloveniji. Zdravljenje in preprečevanje dolgoročno pomeni manj zlomov, manj hospitalizacij, manjše stroške zdravljenja in boljšo kvaliteto življenja. Prvi izdelek iz skupine zdravil za zdravljenje osteoporoze (še danes ima določene prednosti pred konkurenčnimi) ni prav zaživel. Bil je novost na trgu, zdravniki ga niso pričakali z odprtimi rokami, v predvidenem času pa tudi ni bilo pričakovanih rezultatov. Zaradi ostalih, za podjetje pomembnih izdelkov, se je intenzivnost promocije zmanjšala. Kmalu se je na trgu pojavilo novo zdravilo (ista skupina, brez bistvenih prednosti), ki je s svojo zelo agresivno promocijo in na že ustvarjenih temeljih zdravljenja osteoporoze, poželo zelo velik uspeh, ki ob stalni promociji še traja. Prvo zdravilo nikoli ni doseglo takšnega rezultata. Verjetno so bile določene pomanjkljivosti tudi v načrtovanju promocije, predvsem pa ni bilo novih idej, sprememb v promociji, ko izdelek ni dal pričakovanega rezultata oz. so bile prepozne in le v prid konkurenci. Menim pa, da bi vztrajnost in pravočasna sprememba strategije gotovo prinesla mnogo večji uspeh. Konkurenca je uporabila tudi laično populacijo s promocijo same bolezni v množičnih medijih. Tako, da je kljub nedovoljeni promociji neposredno uporabniku, le-ta bila že s samo informacijo o pomenu bolezni in zdravljenju v laičnih revijah in oddajah o zdravju.

Preden začnemo izvajati strategijo, je potrebno predvideti več možnih scenarijev in razmišljati, kako ravnati in ukrepati v primeru, ko odstopajo od načrta, ob nepričakovanih in nepredvidljivih dogodkih.

### **3.1 Nevarnosti pri izvajanju strategije**

Veliko načrtov spodleti na stopnji izvedbe in najpogostejši razlogi za neuspeh so naslednji (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 66):

- izvedba običajno traja dlje od pričakovanja,
- velike nenačrtovane težave,
- neprimerna koordinacija aktivnosti,
- druge aktivnosti prevzamejo pozornost,
- neprimerne priprave in usposabljanje,

---

<sup>20</sup> Farmakoekonomika je veda, ki proučuje vpliv in koristi zdravljenja s posameznimi zdravili v primerjavi s stroški zdravljenja.

- nekontrolirani, neusklajeni notranji dejavniki,
- pomanjkljivo vodenje in usmerjanje,
- nenatančno določene, nedefinirane naloge,
- neprimerne/nezadostne informacije za spremljanje uspešnosti,
- odpor zaposlenih,
- pomanjkanje skupinskega dela,
- nerazumevanje celotnega procesa.

Običajno so vse naštetе ovire posledica neprimerne načrtovanja in pomanjkanja komunikacije. V večini primerov so razlogi interne narave in so povsem odvisne od podjetja. Podjetje se mora, ko planira izvedbo strategije, posebej usmeriti na naslednja področja:

#### *Usmerjanje v kupce*

Lahko se zgodi, da je tekom izvajanja podjetje tako zaposleno samo s seboj, da zanemari kupce. Skrb za kupce ne sme biti v ozadju v nobenem trenutku procesa.

#### *Oblikovanje nalog in zadolžitev*

Potrebno je omogočiti ažuren in korekten pretok informacij o poteku sprememb, napredku, morebitnih zapletih in tako ustvarjati in ohranjati občutek uspeha in sodelovanja.

#### *Zagotoviti hiter potek sprememb*

Obstaja vprašanje, ali je bolje prehitro izvajanje in dopustiti večjo možnost napake ali je bolje dolgotrajno izvajanje, kjer obstaja manjše usmerjanje v cilje in upadanje zagnanosti. Potrebno je izbrati močne pozitivno usmerjene vodje, ki so sposobni premagati nepričakovane zaplete in obdržati zagnanost. Ob njihovi pozitivni naravnosti izključimo ali zmanjšamo odpor zaposlenih oziroma preprečimo apatično delovanje. Kjer je hitrost izvedbe kritična, je potrebno pretehtati prednosti in slabosti.

#### *Uporabna usmerjenost*

Močne, sposobne in izkušene posameznike na vseh nivojih organizacije je potrebno aktivno vključiti v proces implementacije. Običajno je v podjetju veliko posameznikov, ki s svojimi izkušnjami podjetju prihranijo čas in denar.

#### *Komunikacija*

Skupina mora imeti točno določene vloge in odgovornosti. Potrebujе tudi vodjo, ki bo proces vodil in spremljal rezultate. Ne smemo pozabiti na spodbude in jasne cilje, ki imajo velik pomen v vseh delih organizacije.

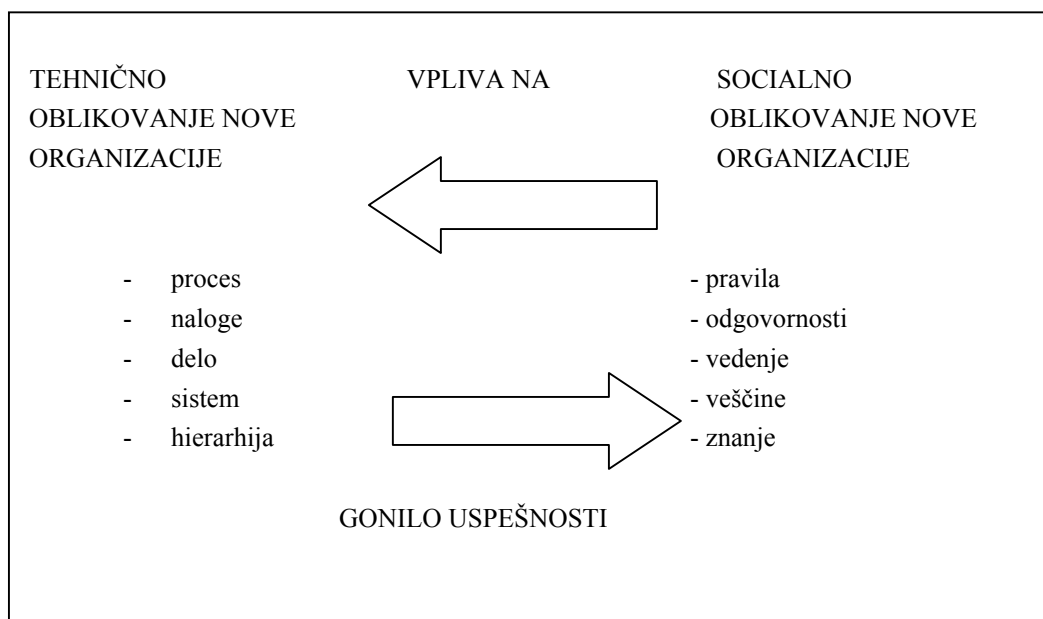
Zgodi se, da nas izvajanje strategije tako zaposli, da spregledamo pomembne težave. Naslednja tri področja še posebej ne smemo zanemariti (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 68; Dalrymple, 2001, str. 135):



1. *Kupci oz. poslovni partnerji sprememb ne smejo občutiti.* Glede na to, da gre za intenzivne notranje spremembe, ne smemo zanemariti skrbi za kupca. Sprememba velikosti in drugih poti promocije lahko vpliva na kupca, zato jih je potrebno prej preučiti in rešiti. Izgubiti kupce, ki so jih leta pridobivali, bi bilo za podjetje pogubno. Prevelik poudarek učinkovitosti naproti uspešnosti, da bi zmanjšali stroške, ima lahko negativen vpliv. Veliko število obiskov dnevno lahko povzroči, da posameznemu zdravniku posvetimo premalo časa, obisk je lahko neučinkovit, kar tudi lahko povzroči zanemarjanje njihovih potreb.

2. *Ne smemo zanemariti t.i. mehkih oz. socialnih dejavnikov.* Načrti izvedbe so običajno usmerjeni v tehnične dimenzije, torej podatke, analize, prodajo, dobiček, sistem, ki so običajno primarni in razumljivo pomembni v procesu oblikovanja strategije. Vedenjske navade so pogosto spregledane kot pomembne v procesu izvajanja, kar lahko povzroča nepričakovane rezultate.

Slika 13: Razmerje med trdimi tehničnimi in mehкими socialnimi spremembami, ki so potrebne pri vsakem izvajanju strategije



Vir: Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 68.

3. *Izguba pomembnih posameznikov* lahko povzroči padeč morale v prodajni skupini. Pomembno je zadržati čim več prodajnega osebja, ki je leta gradilo odnose s pomembnimi zdravniki. Po eni strani je dobro za zdravnike, da sodelujejo s istimi posamezniki daljše časovno obdobje na že zgrajenem dobrem poslovnem odnosu. Po drugi strani pa pade morala celotni skupini, kadar odhajajo dobri posamezniki, saj se začnejo spraševati, kaj je narobe, pojavljajo se dvomi v odločitve vodstva in motiviranost za delo lahko pomembno pade.

Slika 13 prikazuje pomembnost in odvisnost povezovanja trdih, tehničnih in mehkih socialnih dejavnikov v procesu sprememb. Neupoštevanje pomena obeh lahko povzroči zaplete v procesu izvajanja strategije.

### **3.2 Izbiranje in zaposlovanje prodajnih predstavnikov**

Med pomembne odločitve za uspešno dolgoročno delovanje podjetja gotovo spada tudi zaposlovanje prodajnih predstavnikov. Ob širjenju trga in kadrovske spremembah v prodajni skupini nastajajo potrebe po sprejemanju novih moči. Konkurenca za zaposlovanje dobrih posameznikov je huda, cena slabega izbora pa visoka (Churchill, 2000, str. 354; Kotler, 1998, str. 695, Dalrymple, 2001, str. 323). Med povprečnimi in najboljšimi predstavniki je velika razlika. Neka anketa je pokazala, da prinese 27% najboljših prodajnih predstavnikov 52% prodaje. Povprečna stopnja fluktuacije v prodaji v vseh dejavnostih je 20% (Lucas, 1987, str. 34). Poleg razlik v storilnosti pri prodaji moramo upoštevati tudi velike izgube, če zaposlimo napačne ljudi, ki vključujejo (Dalrymple, 2001, str. 322):

- stroške povezane z začetnim in nadaljevalnim usposabljanjem z namenom izboljšanja delovanja;
- stroške odsotnosti, slabega delovanja, postopnega zapuščanja podjetja;
- izgubljen zaslužek kot posledica slabega delovanja, neprisotnosti na področju.

Po ocenah strokovnjakov več kot polovica zaposlenih v prodaji ni primerna za tako delo (Greenberg, 1980, str. 128). V konkurenčnem okolju predstavlja zaposlitev "pravih" prodajnih predstavnikov priložnost za doseganje konkurenčne prednosti. Zakaj je selekcija tako težka? Eden od pomembnih razlogov je pritisk zaradi praznega delovnega mesta, nepokritosti področja in s tem želja po čimprejšnjem izboru. Pomemben dejavnik je stanje brezposelnosti, ob nizki nezaposlenosti je vsakemu podjetju težko najti novega zaposlenega, ob visoki nezaposlenosti pa je med množico prošelj tudi težko izločiti najboljše. Večinoma pa je pomanjkanje časa odgovorno za slabe in hitre odločitve (Keenan, 1993, str. 60). Zbiranje in selekcija je dodatno otežena, ker podjetja namenjajo premalo poudarka usposabljanju vodij za dobre in učinkovite razgovore (Dalrymple, 2001, str. 323).

Kako pomembno je zaposlovanje, nam povedo odgovorni v različnih podjetjih (Zolters, 1995, str. 3):

- "Zaposlovanje je v našem podjetju na prvem mestu; najti prave ljudi, ki znajo analizirati podatke, videti stvari z očmi kupca in sodelovati z ostalimi v trženju" (RJR Nabisco).
- "Zaposliti in obdržati najboljše posameznike - prodajne predstavnike je edini in najpomembnejši dejavnik v našem uspehu" (Times Mirror).

- "Zaposeliti in obdržati najboljše je za nas najpomembnejše. Če si sposoben obdržati najboljše pomeni, da boš pridobil nove kupce in jih zadržal in si pridobil ugled med njimi" (Communications Satellite Corp.).
- "Težko je zaposeliti najboljše in jih tudi obdržati. Ni pomembno, kako dober je naš izdelek ali naše usposabljanje - če nimaš dobrih ljudi, ko začneš, ne prideš daleč" (Procter & Gamble).

S sprejemanjem osebja v prodajni dejavnosti želimo pridobiti in obdržati najboljše ljudi, ki bi opravljali delo po najboljših močeh, se pravi, dosegli najboljše možne rezultate v najkrajšem možnem času. Seveda je zaželeno, da je to povezano s čim nižjimi stroški (Snoj, 1998, str. 160). V dinamičnem okolju lahko prav načrtovanje zelo vpliva na razvoj in uspeh podjetja (Treven, 1998, str. 171). Proces sprejemanja in izbiranja posameznikov mora temeljiti na vnaprej pripravljenem načrtu, le-ta pa nastane na podlagi analiz. Najprej je potrebno določiti potrebno število novo zaposlenih na podlagi analize dela. S pomočjo le-te se določi aktivnosti in zahtevane kvalifikacije, torej profil delovnega mesta, ki olajša nadaljevanje dela. Odločiti se je potrebno, kje bomo iskali novo zaposlene, na delovni borzi, na izobraževalnih ustanovah, pri konkurenci, preko agencij ali kako drugače.

### **3.3 Potrebe po iskanju novih prodajnih predstavnikov**

Število novih prodajnih predstavnikov je odvisno od mnogih dejavnikov, vključno z večanjem prodaje, strategijo podjetja, spremembe v organizaciji prodajne službe, menjave. Do prihodov in odhodov, torej menjav, lahko prihaja zaradi dane ali sprejete odpovedi, napredovanja, upokojitve. Razmerje med odhodi in prihodi običajno računajo, da vse odhode v letu delijo z vsemi prodajnimi predstavniki. To razmerje naj bi bilo čim manjše, ravno zaradi sprejemanja in usposabljanja novih posameznikov ali skupin, saj se s tem porabi veliko dragocenega časa. Razmerje med odhodi in prihodi ni dobro niti previsoko niti prenizko. Če je preveliko, vodja večino svojega časa porabi za sprejemanje in usposabljanje novincev. Ob prenizkem pa gre morda za premalo možnosti napredovanja, pojavlja se vprašanje o prilagajanju na tržne spremembe, vsak novi v skupini prinese le nekaj sprememb. Odvisno je tudi od strukture organizacije, bolj ko je decentralizirana in sploščena, manj je možnosti napredovanja in več odgovornosti ima posameznik in bolj stalna je skupina. Ni idealnega razmerja med odhodi in prihodi, čeprav so nova oseba, nov zanos in ideje vedno dobrodošle. Fluktuacija v farmacevtski dejavnosti je precej visoka, v Ameriki okrog 20 odstotkov, v razvitih trgih Evrope pa celo do 30 (Zoltners, 2001, str. S20). Kakšne so razmere v Sloveniji je težko oceniti, točnih podatkov ni. Pogosto je opaziti strokovne sodelavce tujih predstavništva, ki menjajo podjetja, medtem, ko je v domačih podjetjih veliko napredovanj in menjav delovnega mesta znotraj podjetja. Pogosto predstavlja prodajna služba prvo delovno mesto in odskočno desko za napredovanje v druga področja trženja.

### ***Kultura podjetja***

V oblikovanje strategije podjetja je potrebno vključiti tudi kulturo podjetja, le-ta naj bi pripomogla k privabljanju boljših posameznikov in ohranjanju le-teh v podjetju. Posameznik, ki je izobražen, energičen, natančen, ki bi bil kot izdelan za našo prodajno skupino, ne bi pa sprejel kulture podjetja, zahteve in potrebe povezane z njo, bi verjetno podjetje kmalu zapustil. Zato je pomembno, da je kulturo podjetja mogoče prepoznati iz razgovorov za delo, tako da posameznik, katerega potrebe in želje niso v skladu z njegovimi pričakovanji, enostavno ne sprejme dela. Nekaterim je velik izziv delovati v zelo konkurenčnem okolju, drugi pa to mogoče sovražijo. Kultura podjetja se spreminja med dejavnostmi, celo med podjetji v isti dejavnosti. Da posameznik sprejme kulturo podjetja, je pomembneje, kot si večina vodij predstavlja (Dalrymple, 2001, str. 325).

### ***Analiza dela***

Tisti, ki sprejema posameznika v službo, mora podrobno poznati in razumeti delo, delovne aktivnosti, zadolžitve, odgovornosti. Analiza dela mora vsebovati tako prijetne kot tudi neprijetne zadolžitve. Posameznik mora biti seznanjen z vsemi aktivnostmi, da kasneje ni nepotrebnega razočaranja. Bistveno več je odhodov med strokovnimi sodelavci v osnovnem zdravstvu, kar povezujejo večinoma s tem, da niso bili dovolj seznanjeni z vsemi podrobnostmi dela (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 70).

### ***Opis dela***

Opis dela in nalog je pisan dokument, ki natančno opisuje delovne naloge in zahteve, ki so povezane s prodajno vlogo. Opis dela razloži (Churchill, 2000, str. 358; Dalrymple, 2001, str. 327):

- komu posameznik poroča, komu odgovarja; kako sodeluje z ostalimi v prodajni službi;
- kdo so njegovi kupci, kako pogosto naj bi bili obiskani;
- pritiske iz okolja in ovire, s katerimi se sooča, kot so tržni trendi, konkurenca, ugled podjetja;
- posebne zadolžitve, za katere je odgovoren, vključno s planiranjem aktivnosti, zbiranjem podatkov, posebne prodajne aktivnosti, promocijske aktivnosti, podporne aktivnosti, pisarniške obveznosti, pripravo poročil;
- umske in fizične zahteve dela; vključno s potrebnim tehničnim znanjem, potrebnimi spretnostmi in količino časa, porabljenega na potovanjih;
- vrste izdelkov ali storitev, ki naj bi jih tržil.

V primeru strokovnega sodelavca farmacevtskega podjetja so to informacije, ki mu povedo, da je njegov vodja prodajni vodja na področju npr. Slovenije, da je njegov teritorij npr. Štajerska, v promociji bo imel izdelke za zdravljenje visokega krvnega tlaka, ki zahtevajo aktivnosti skozi vse leto, zdravilo za zdravljenje alergij v pomladnih mesecih in antibiotik, katerega trži v jesenskem in zimskem času. Na začetku bo obiskoval le zdravnike na osnovnem nivoju, kasneje, s pridobljenimi izkušnjami, pa še specialiste v lokalnih

bolnišnicah. Njegove posebne zadolžitve so organiziranje lokalnih srečanj zdravnikov, medicinskih sester in farmacevtov, prisotnost na kongresih in specialističnih srečanjih nekajkrat na leto. Za vse aktivnosti je potrebno sproti oddajati poročila, na podlagi teh poročil pa oddati mesečno, polletno in letno poročilo vseh aktivnosti.

### ***Zmožnosti***

Medtem ko se opis dela usmeri v zadolžitve in odgovornosti, pa se zmožnost nanaša na sposobnosti, izkušnje, znanje, osebnostne značilnosti, ki jih delo zahteva. Vedno je prisotna še izobrazba, prejšnje izkušnje in zaposlitve, tehnična znanja, posebne izkušnje, vozniško dovoljenje in aktivnost v prostem času. Vse naštetu pomaga med množico kandidatov izbrati najprimernejše.

Nekatera večja podjetja na podlagi analize obstoječih prodajnih predstavnikov ocenijo lastnosti in usposobljenost po meri podjetja.

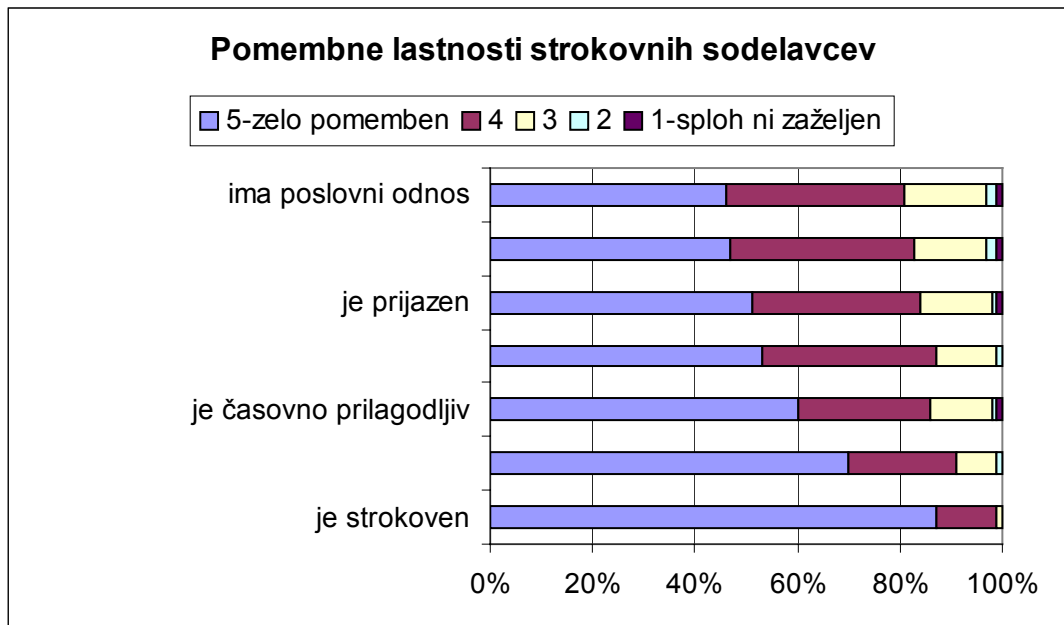
## **3.4 Lastnosti dobrega prodajnega predstavnika**

Skoraj vsakdo ima v mislih stereotip, ki bi ustrezal uspešnemu prodajnemu predstavniku. Pregled več kot 400 študij o povezavi med osebnimi lastnostmi in uspešnostjo delovanja je povzel nekaj zanimivih zaključkov (Dalrymple, 20001, str. 329):

- delovne izkušnje, osebne lastnosti, prodajne sposobnosti, percepcija in motivacija niso vedno v korelaciji z uspešnostjo;
- lastnosti, povezane z družinskimi razmerami, preteklostjo posameznika, stanom in družinskim statusom, so med lastnostmi, ki so v korelaciji z uspešnostjo posameznika v prodaji in nam med preiskovanimi lastnostmi povedo največ. Vendar so to osebni podatki, ki jih pogosto ne moremo vključiti v razgovor.
- izraba časa in vodenje prodajnega področja, torej organizacijske lastnosti, igrajo pomembno vlogo pri uspehu v prodaji;
- stopnja izobrazbe, inteligenca in dostopnost niso v korelaciji z uspešnostjo.

Lastnosti, od katerih pričakujemo uspeh, pogosto z njim niso povezane, lahko pa to razumemo tudi, da različni tipi osebnosti uspejo v različnih prodajnih aktivnostih. Rezultati kažejo, da pridobljene lastnosti (znanje, veščine) večinoma bolj vplivajo na delovanje, kot prirojene lastnosti posameznika, kar pomeni, da je izrednega pomena vloga vodje in njegov vpliv na delovanje posameznika oz. na naravo usposabljanj, ki so potrebna za delo.

Slika 14: Pomembne lastnosti strokovnih sodelavcev



Vir: Raziskava v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti, 2001.

### 3.4.1 Pomembne lastnosti strokovnih sodelavcev

V raziskavi med slovenskimi zdravniki v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti (2001), je naročnika zanimalo, katero podjetje ima najboljše strokovne sodelavce, kako se le-ti med seboj razlikujejo in katere lastnosti strokovnih sodelavcev se jim zdijo najpomembnejše. Največ vprašanih zdravnikov (42,5 %) se ni moglo odločiti, katero podjetje ima najboljše strokovne sodelavce, vsak dvajseti pa meni, da se le-ti med seboj ne razlikujejo, da so enaki. Sicer pa so se največkrat odločili za podjetje A. Da ima podjetje A najboljše strokovne sodelavce, meni vsak tretji splošni zdravnik in vsak četrti specialist. Med lastnostmi, po katerih strokovni sodelavci podjetja A odstopajo od konkurenčnih, so anketirani spontano najpogosteje navajali prijaznost in komunikativnost, dostopnost oz. pogostost obiskov in prilagodljivost, ustrežljivost in prijaznost.

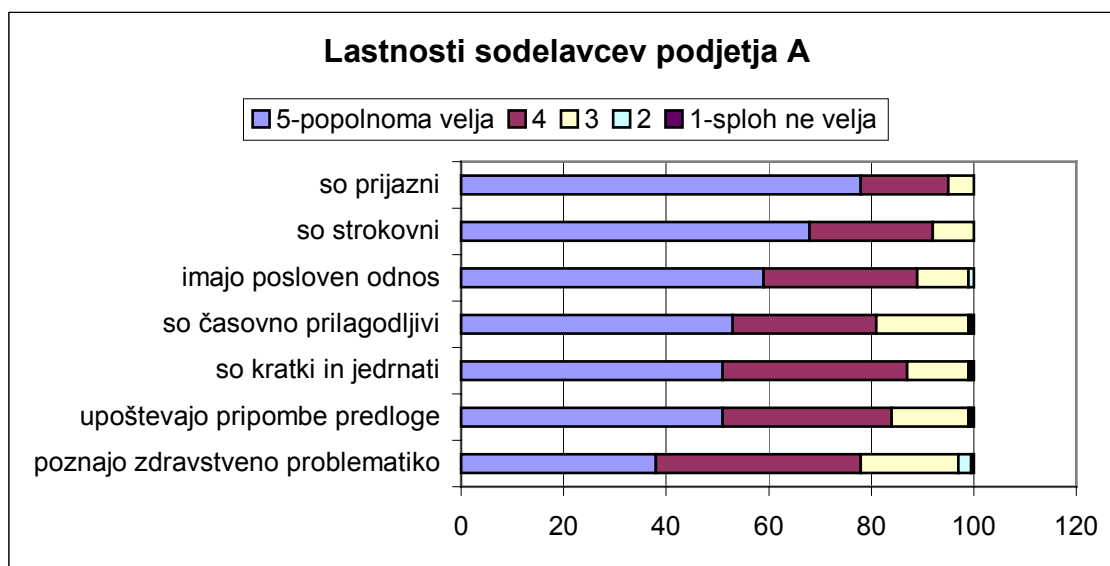
Med lastnostmi strokovnega sodelavca v splošnem (slika 14) anketirani največji pomen pripisujejo njegovi strokovnosti, kratkosti in jedrnatosti v nastopu in časovni prilagodljivosti. Časovna prilagodljivost je glede na nove razmere, uvajanje preventivnega zdravljenja v osnovno zdravstvo toliko bolj pomembna, saj je obremenjenost splošnih zdravnikov vedno večja na eni strani, po drugi strani pa je vedno več strokovnih sodelavcev. Zato postaja tudi dostopnost zdravnikov vse težja, vedno pogosteje želijo naročanje, nekateri celo omejujejo obiskovanje, ali pa imajo le določene dneve, namenjene za obiske. Ponekod so se odločili za najavo v ustanovo, torej naročiš se v določen zdravstveni dom in si edini predstavnik podjetja tisti dan. V času, ko so obiski strokovnih sodelavcev bolj pogosti, v jesenskem in

pomladanskem času ter pred novim letom, sta lahko v istem dnevu tudi dva do trije. Drugje pa želijo najavo pri posameznih zdravnikih, kar pa je nekoliko zahtevnejše, saj se redko da popolnoma prilagoditi časovnemu planu. Večina zdravnikov, ki imajo zasebne ambulante, naročajo tudi strokovne sodelavce. Zaradi velikega števila le-teh prihaja tudi do idej, da bi se ob koncu delovnega dne oz. pred začetkom popoldanske ambulante sestali vsi skupaj s predstavnikom podjetja. V primeru uvajanja novega izdelka je to gotovo prednost, saj lahko uporabiš za predstavitev le-tega tudi vse tehnične pripomočke, npr. računalniško projekcijo. Ko pa gre za izdelek, ki je že dalj časa na trgu in te zanimajo tudi izkušnje posameznega zdravnika s tem izdelkom, je težje izvedljiva, saj je v veliki skupini težko voditi razgovor. Zgodi se tudi, da zdravnik, ki je pripravljen o zdravilu in izkušnjah z njim povedati veliko, dodati še izkušnje z drugimi izdelki, tudi konkurenčnimi, na skupinski prezentaciji ne komentira. To so pogosto pomembne izgubljene informacije, ki jih lahko dobiš le na obisku posameznika, splošnega zdravnika ali specialista.

V bolnišnicah imajo običajne jutranje sestanke, t.i. raporte, ko so ponekod tudi ob menjavi izmen in so namenjeni predaji dela in poročanja s strokovnih srečanj. Takrat je možnost za skupinske predstavitve zdravil, ponekod imajo za strokovne sodelavce namenjene le določene dneve v tednu. Vodje posameznih oddelkov ponekod ne dovolijo obiskov posameznih zdravnikov specialistov in želijo, da strokovni sodelavci posameznih podjetij hodijo le na skupne sestanke. Seveda se da za kakšne posebnosti posebej dogovoriti, potrebno pa je upoštevati njihova pravila in se jim po najboljših močeh prilagoditi.

Večina anketiranih se popolnoma strinja, da so strokovni sodelavci podjetja A (slika 15) prijazni (78 %), da so strokovni (68 %) in tudi, da imajo dober poslovni odnos (59 %).

Slika 15: Lastnosti sodelavcev podjetja A



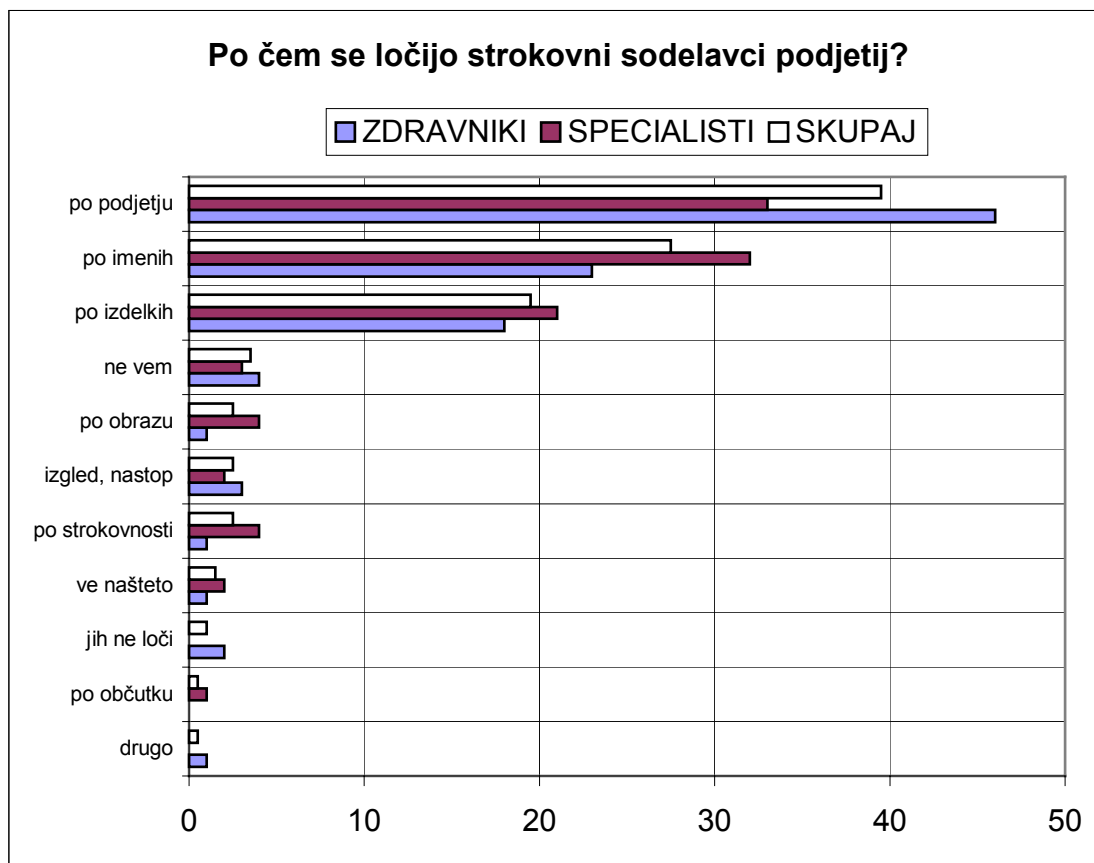
Vir: Raziskava v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti, 2001.

Med manj zadovoljive postavke pa spada časovna prilagodljivost (popolnoma se strinja le še dobra polovica vprašanih), kratkost in jedrnatost (51 %), upoštevanje predlogov in pripomb (51 %), ter poznavanje zdravstvenih razmer in problematike (38 %).

### 3.4.2 Kako zdravniki ločijo strokovne sodelavce različnih podjetij med seboj?

Raziskava v okviru Doseganje poslovne odličnosti je pokazala, da zdravniki strokovne sodelavce med seboj ločijo po podjetju, za katerega delajo, imena in skupina izdelkov, ki jih predstavljajo, pa so manj pomembna. Za specialiste so vse tri navedene možnosti približno enako pomembne, enako število specialistov pozna strokovne sodelavce po imenu in po podjetju, za katerega delajo, le nekaj manj po izdelkih, ki jih predstavljajo (slika 16). Odnos med specialisti in strokovnimi sodelavci je torej bolj osebni.

Slika 16: Po čem se ločijo strokovni sodelavci med seboj?



Vir: Raziskava v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti, 2001.



Menim, da je ta razlika nastala predvsem zaradi načina dela. Zdravnika vedno obiskujemo tekom delovnega časa, torej med ambulantno<sup>21</sup>, kar pomeni, da ga čaka še precej pacientov v čakalnici. To v praksi tudi pomeni, da je obisk krajši, bolj jedrnat, bolj posloven in je manj možnosti za sproščen klepet. K specialistu se običajno najavimo ali pa izberemo dan, ko ne dela v ambulanti. Tako si v tem času specialist lažje vzame več časa, pogovor je tako posloven z dodatkom sproščenega klepeta, ki je lahko po dolgotrajnem obiskovanju že nekako prijateljski. Običajno specialiste ožjih specialnosti obiskuje tudi manj strokovnih sodelavcev, in sicer le tisti, ki predstavljajo izdelke, ozko vezane na specialnost, torej bolj ciljano. Tako je s tem povezano tudi boljše poznavanje problematike. Splošni zdravniki pa v bistvu pokrivajo vse specialnosti v splošnem, torej jih obiskujejo vsa podjetja, z le redkimi izjemami. Na primer z izdelki, ki jih uporabljajo predvsem v ginekologiji, ne obiskujejo zdravnikov v splošnih ambulantah, med specialisti pa le ginekologe.

Menim, da si je v primeru, ko več strokovnih sodelavcev različnih podjetij obiskuje posameznega zdravnika, gotovo lažje zapomniti podjetje, za katerega dela in izdelke, ki jih promovira, kot pa ime posameznika. Specialisti, ki jih obiskuje manjše število podjetij oz. manj strokovnih sodelavcev, si jih lažje zapomnijo po imenu. Gotovo pa strokovnega sodelavca povežejo z izdelki, ki jih predstavlja, manj kot jih ima, lažje ga povežejo z njimi. Pogosto se zgodi, da za določene izdelke sploh ne vedo, katero podjetje jih proizvaja oz. trži, in jih povežejo s strokovnim sodelavcem, ki jih z njim obiskuje. Dolgoletna prisotnost posameznika na določenem področju gotovo pripomore k večji prepoznavnosti in povezovanju strokovnega sodelavca, izdelkov in podjetja, za katerega dela.

### **3.4.3 Zaznavanje kupca**

Izbor prodajnih predstavnikov bi bil preprost, ko bi bile znane lastnosti, ki jih dober prodajni predstavnik potrebuje in na kaj je potrebno biti pozoren ob zaposlovanju prodajnih predstavnikov. Običajno bi dobri prodajni predstavniki raje izbrali provizijo, torej plačilo na rezultat dela, kakor pa fiksno plačo. Več vloženega dela prinese boljši rezultat in boljši kot je rezultat, večji je njegov zaslužek. Osnova za določanje lastnosti prodajnih predstavnikov naj ne bi bile lastnosti, po meri vodje, pač pa po meri kupca. Farmacevtska podjetja pogosto uporabljajo ankete, s pomočjo katerih ugotavljajo, katere so lastnosti, ki jih pričakujejo od prodajnih predstavnikov kupci oz. zdravniki, kaj jih moti pri njih, o konkurenčnih podjetjih, o izdelkih, itn. V nadaljevanju je predstavljenih šest lastnosti prodajnih predstavnikov, ki so potrebne z vidika kupca (Zoltnes, 1995, str. 10):

***Ima znanje.*** Nič bolj ne odvrne kupca, kot prodajalec, ki ne pozna izdelka ali storitve. Potrebno je poznati vsak izdelek ali storitev, njegove prednosti in pomanjkljivosti. Redna srečanja prodajnih predstavnikov, kjer se tudi obnavlja znanje o izdelkih, so torej nujno potrebna.

---

<sup>21</sup> Imeti ambulantno pomeni biti na voljo naročenim pacientom in tistim, ki potrebujejo zdravniško pomoč.

**Drži obljubo.** V primeru, da posameznik kupcu obljubi, mora obljubo držati in obljubljeni v najkrajšem času izpolniti. Seveda velja, da ne obljublja, kar ni v njegovi moči, da izpolni.

**Pozna potrebe kupcev.** Torej prodajni predstavnik mora veliko vedeti o željah in potrebah kupca. Tisti, ki ne ve, kje in za kaj bi izdelek koristil kupcu, izgublja njihov in svoj dragocen čas.

**Pripravljen za tekmovanje.** Kupec mora čutiti, da je pomemben podjetju in da se je prodajni predstavnik pripravljen boriti za njegovo naklonjenost. Mora delovati tako, da ve, da so potrebe in želje kupca zadovoljene. Seznanjen mora biti, katere postavke so določene in v čem, glede izdelka, se lahko pogaja.

**Pozna trg.** Dober prodajni predstavnik pozna trg, na katerem deluje, ve, kdo vse je prisoten na trgu, kakšni so trendi, pozna dobre in slabe strani izdelkov in predvideva razmere v prihodnosti. Poznavanje trga lahko deli s kupcem. Pomembno bi bilo izkoristiti znanje tudi s pripravo prispevkov za strokovne revije, sodelovanjem na združenjih kupcev in spremljanju dogajanj s področja delovanja kupca.

**Ima veliko idej.** Najboljši prodajni predstavniki imajo dobre ideje. Predlagajo nove ideje glede prodaje, aktivnosti, izdelka samega, nove možnosti uporabe. Na prodajnih srečanjih se take ideje delijo z drugimi in s pomočjo "viharjenja možganov" najdejo še boljše možnosti.

Obstaja več študij in zaključkov, ki ugotavljajo in priporočajo posamezne lastnosti, katere so pri prodajnem predstavniku zaželeni. Garfield (1990, str. 44) je proučeval posameznike, ki so dosegali izjemne prodajne uspehe in ugotovil, da imajo naslednje lastnosti: pripravljeni so tvegati, nagnjeni so k reševanju problemov, imajo občutek poslanstva, skrbijo za odjemalca in skrbno načrtujejo obiske. McMurry je prepričan, da morajo imeti lastnosti "snubca": veliko mero energije, obilico samozaupanja, nepotešljivo željo po denarju, dobro poznavanje dejavnosti, da pretehta vse argumente in ovire sprejema kot izziv. Mayer in Greenberg pa sta prišla do sklepa, da ima uspešen prodajalec dve lastnosti: *razumevanje za druge*, torej sposoben zaznati počutje kupca, in imeti mora *močno osebnost* (Donaldson, 1998, str. 43). Prodajni predstavnik naj bo pošten, zanesljiv, izobražen, usposobljen in ustrežljiv - to so lastnosti, ki jih pričakujejo kupci in take lastnosti naj bi iskali pri kandidatih (Churchill, 2000, str. 372). Seveda ne veljajo za vse prodajne vloge enake lastnosti. Raziskava med 205 večjimi kupci (Dalrymple, 2001, str. 329) je pokazala, da bi moral biti prodajni predstavnik lojalen do kupca, zanesljiv, pripravljen se boriti zanj, natančen in držati mora obljube. Med zelenimi lastnostmi je tudi znanje in razumevanje dela kupca. Večinoma gre za lastnosti, ki niso hitro opazne in jih razkrije šele čas.

Pojavljajo se tudi drugačni pristopi k prodajnim lastnostim. Namesto iskanja korelacij med lastnostmi in delovanjem je vedno bolj v ospredju sposobnost prodajanja, torej sposobnost prilagajanja različnim prodajnim razmeram, oziroma naravna prodajna prilagodljivost. Le-ta je povezana z lastnostmi samodiscipline, sposobnosti vživeti se v drugega, opazovanje samega sebe (prilagoditev na vedenje sogovornika), prilagodljivost (na eni strani jasen in

samozavesten na drugi popustljiv in ustrežljiv). Od teh pristopov se veliko pričakuje (Dalrymple, 2001, str. 330).

#### **3.4.4. Izbira med strokovnim znanjem in znanjem s področja prodaje**

Vedno obstaja dilema, ali zaposliti posameznika z znanjem stroke in ga naučiti prodajnih veščin, ali se odločiti za posameznika z znanjem prodajnih veščin in ga naučiti strokovnega dela prodaje. Obe možnosti sta lahko uspešni. Nekateri farmacevtske multinacionalke, kot Bristol Meyers, Eli Lilly, SmithKline imajo rajši strokovno znanje (medicina, farmacija) in le 20 % strokovnih sodelavcev ima poslovno izobrazbo (Sales & Marketing Management, 1992, str. 68). Druga podjetja, kot sta Pfizer in Merck pa ne zahtevajo strokovnega znanja medicine ali farmacije, naučijo jih sami. Torej ni jasno, katero znanje predstavlja prednost, saj ena in druga podjetja uspešno globalno tržijo. V Sloveniji zaenkrat farmacevtska podjetja ne sprejemajo strokovnih sodelavcev, ki imajo le poslovno izobrazbo, zahtevana je strokovna izobrazba medicine, farmacije ali biomedicine. Po zakonu o zdravilih (80. člen) minister podrobneje predpiše pogoje oglaševanja zdravil kot tudi izobrazbene in druge pogoje, ki jih morajo izpolnjevati osebe, ki se ukvarjajo z neposrednim obveščanjem o zdravilih. Neposredno obveščanje o zdravilih lahko opravljajo strokovni sodelavci, ki imajo univerzitetno izobrazbo farmacevtske ali medicinske smeri in so ustrezno usposobljeni za dajanje točnih in popolnih strokovnih informacij o zdravilu. Poleg zgoraj omenjenih, pa lahko neposredno obveščanje o zdravilih opravlja strokovni sodelavec z univerzitetno izobrazbo biomedicinske smeri (npr. biologija, veterina, biokemija), ki svojo usposobljenost dokazuje z ustreznim podiplomskim ali funkcionalnim izobraževanjem (Uradni list RS, 2001, str. 7889, člen 17).

### **3.5 Postopek iskanja**

Ko so kriteriji za izbor prodajnih predstavnikov pripravljeni, se proces iskanja lahko začne. Kadrovski oddelek ali agencija lahko na več načinov išče nove kandidate:

- *Oglaševanje v časopisih* nam lahko prinese veliko število prijav, tudi takih, ki sicer niso iskali nove zaposlitve. Slaba stran je, da veliko število prijav zelo poveča stroške zaposlovanja.
- *Zaposleni v podjetju* lahko kandidirajo za prodajno delovno mesto. Običajno podjetje in njegove izdelke poznajo, tako da je tudi usposabljanje krajše in cenejše. To spremembo pa običajno vzamejo kot napredovanje, saj pomeni običajno večji zaslužek in večjo neodvisnost. Podatki nedavne raziskave so pokazali, da se le-ti izkažejo dobro. Med najboljšimi se izkaže, da je vsaj tretjina le-teh prej v podjetju opravljala delo, ki ni bilo vezano na prodajo (Campbell, 1999, str. 84). V tujini je verjetno to delo drugače cenjeno kot pri nas, saj bi prej lahko ugotovili, da si večina želi čim prej zapustiti terensko delo. Na podlagi osebnih izkušenj

v prodajni službi farmacevtskih izdelkov sem ugotovila, da se nihče, ki je v podjetju delal neposredno v promociji zdravil, ni vrnil na "teren" in nihče znotraj podjetja ni prišel opravljati promocijskega dela. Menim, da večja neodvisnost ni dovolj vabljliva, zaslužek prodajnega predstavnika pa očitno ne odstopa.

- Lahko dobijo *predloge od trenutno zaposlenih* prodajnih predstavnikov, saj le-ti poznajo širok krog ljudi in gotovo posameznike, tudi konkurenčnih podjetij, ki so uspešni.

- *Izobraževalne ustanove* so tudi ena od možnosti. Farmacevtska podjetja se pogosto poslužujejo tega načina. Po končani univerzi jih je mnogo lažje učiti, pogosto so zreli in samozavestni. V podjetju Merck&Company je polovica strokovnih sodelavcev prišla v promocijo po končanem študiju (Dalrymple, 2001, str. 334). Tudi pri nas večina podjetij zaposli posameznike takoj po zaključku študija, ker so bolj vodljivi, lažje jih je oblikovati po merilih podjetja in tudi delo z vsemi delovnimi pripomočki (avto, telefon, računalnik) je mikavno.

- *Agencije za zaposlovanje* so običajno zanimive, saj so specializirane za iskanje primernih kandidatov. Podjetju pomaga privarčevati čas in denar, plačajo jim le v primeru, če je kandidat sprejet.

- *Kupci, dobavitelji, konkurenca* so tudi lahko kandidati, poznajo podjetje, izdelke in vedo, kaj se od njih pričakuje. Sicer je sprejemanje zaposlenih pri konkurenci in kupcu lahko zapleteno zaradi poslovnih skrivnosti. Med najboljšimi prodajnimi predstavniki je v povprečju le 10 % tistih, ki so prišli od konkurenčnega podjetja (Keenan, 1993b, str. 62). Raziskava med farmacevtskimi podjetji je (Darmon, 1993, str. 27) pokazala, da tudi ko dosegajo visoke prodajne rezultate, je njihova pridobitev povezana s tako visokimi stroški, da se izkaže za nedobičkonosno odločitev. V Sloveniji je pogosto opaziti strokovne sodelavce, ki menjajo podjetja. Velikokrat podjetja na podlagi predlogov vabijo posameznike iz konkurenčnih podjetij. Postopek pa običajno izvedejo preko agencije, verjetno zato, da ni preveč očitno, za katero podjetje gre. Informacije o delovnih pogojih in načinu nagrajevanja dobi posamezen kandidat pred informacijo o podjetju, ki išče nove sodelavce.

Cilj procesa je privabiti najboljše posameznike. Ne bodo vsi, ki se prijavijo na razpis, ustrezali postavljenim zahtevam in ravno tako tudi vsi, ki bi jih sicer sprejeli, ne bodo sprejeli dela. Postopek izbiranja prijavljenih kandidatov je lahko zelo različen, od samo navadnega neformalnega razgovora, pa do razgovora s kandidatom samim in njegovim zakoncem (Kotler, 1998, str. 694). Vsekakor je potrebno izločiti tiste, ki ne ustrezajo našim razpisnim zahtevam, nato pa sledijo razgovori.

*Razgovori s kandidatom* so odločilni za vse prodajne pozicije, saj se pokaže spretnost komuniciranja, zrelost in druge lastnosti. Razgovorov je več vrst: direktni, podrobni, panelni, nestrukturirani, globinski, stresni (Lipičnik, 1998, str. 101). V podjetju SmithKline Beecham uporabljajo razgovor, na katerem so hkrati prisotni prodajni vodja, direktor trženja in tehnični direktor in tako onemogočajo, da bi se v seriji razgovorov kandidat "naučil" odgovore

(Keenan, 1993a, str. 61). Glede na podjetje in prodajno vlogo obstaja nekaj značilnih vprašanj, ki se velikokrat pojavljajo na razgovorih.

*Preteklost kandidata* in zaupanje sta zelo pomembna. Raziskava je pokazala, da je trideset odstotkov kandidatov navajalo napačne informacije o prejšnjih zaposlitvah, zaslužku, izobrazbi, izkušnjah. Izkazalo se je, da so napačne podatke največkrat dali tisti, ki se niso dobro izkazali pri delu, podatki najboljših pa so bili resnični (Dalrymple, 2001, str. 340). Predvidevam, da je potrebno vsaj nekatere podatke tudi preveriti.

Razgovorom sledijo še različni *testi, priporočila*, lahko še kakšni posebni dodatni testi. Velikokrat mora kandidat skozi več testov, največkrat inteligenčnih in osebnostnih.

Zadnji del procesa zaposlovanja je izbor primerne kandidata. Lahko, da nobeden od prijavljenih kandidatov ne ustreza našim merilom. Kriterije za sprejemanje novih prodajnih posameznikov pa moramo sproti preverjati, tako da spremljamo uspešnost posameznikov in ugotavljamo, na kaj moramo biti v bodoče bolj pozorni.

### **3.6 Usposabljanje prodajnega predstavnika za delo**

Dobri prodajni predstavniki so ustvarjeni, ne rojeni. Značilnosti, katere se lahko razvijajo, kot so prodajne sposobnosti, motivacija in percepcija, so veliko bolj povezane z dobrimi prodajnimi rezultati kot osebne lastnosti, pojava (zunanost) in naravno vedenje (Dalrymple, 2001, str. 362). Danes si odjemalci ne morejo več privoščiti, da bi sprejemali nepripravljene in neusposobljene prodajalce. Odjemalci so zahtevnejši in se srečujejo s številnimi dobavitelji. Dobavitelji pričakujejo, da bodo prodajni predstavniki vedeli vse o izdelku, da bodo imeli ideje, kako bi izboljšali poslovanje, da bo učinkovitejše in uspešnejše. Vse to pa seveda zahteva večje naložbe v usposabljanje (Kotler, 1998, str. 694). Potrebe po usposabljanju in stroški namenjeni temu so povezane z odločitvijo vodstva, tako kot proces usposabljanja. V primeru, ko podjetje raje sprejema mlade, ambiciozne, agresivne, takoj po študiju, je program usposabljanja zelo pomemben. Celotni stroški sprejemanja in usposabljanja prodajnih predstavnikov so v takem primeru visoki. Če pa podjetje večinoma sprejema izkušene posameznike, s strokovnim in tržnim znanjem, so seveda stroški lahko mnogo nižji, saj se usposabljanje skrči le na posebna znanja o izdelkih (Dalrymple, 2001, str. 362).

Pogosto tudi vsi prodajni predstavniki ne potrebujejo enakega znanja. Ko se pokaže potreba po usposabljanju, prodajni vodja določi predmet usposabljanja, mesto poteka, prisotnost, kdo ga bo vodil in metode dela. Večinoma so usposabljanja namenjena novim prodajnim predstavnikom, seveda pa so posebna, obnovitvena, namenjena tudi izkušenim, saj se program in razmere dela spreminjajo. Vodja mora poskrbeti, da bo namen usposabljanja dosežen, in oceniti koristnost glede na stroške.

### 3.6.1 Zakaj so usposabljanja potrebna?

Prodajni vodje in kupci se strinjajo, da je neprimerna in nezadostna izurjenost prodajnih posameznikov najbolj moteča in pogosta v odnosu do kupca. Podjetja vzamejo stroške usposabljanja kot naložbo za uspeh v prihodnosti in ne le kot trenutni uspeh, saj rezultati niso takoj vidni. V nadaljevanju je naštet, na kaj vse vpliva dobro usposabljanje in zakaj toliko poudarka na njem.

*Povečana učinkovitost* prodajnih predstavnikov je glavni razlog vsakega usposabljanja. Posamezniki, ki nimajo primerne usposabljanja, preden gredo na teren, kaj kmalu doživijo razočaranje, zmedo, in delo zapustijo preden se naučijo prodajnih spretnosti. Lahko rečemo, da ustrezno usposabljanje *zmanjša razmerje med prihodi in odhodi* prodajnih predstavnikov. Rezultati več študij so pokazali, da bi vodstvo uspešno zmanjšalo stres na delovnem mestu s tem, da bi zagotovilo ustrezno usposabljanje (Russ, 1998, str. 26).

Izboljša tudi odnose s kupci, saj so le-ti pogosto prepričani, da mnogo časa izgubijo zaradi slabega znanja prodajnih posameznikov. Raje delajo s takimi, ki poznajo stroko, razmere na trgu, delovanje podjetja in dobro poznajo svoje proizvode (Dalrymple, 2001, str. 364). S tem, ko dobro poznajo izdelke podjetja in prodajne spretnosti, se izboljša morala prodajnih predstavnikov, so bolj samozavestni, navdušeni in delajo z večjim zanosom. Glede na to, da so stalno pod časovnim pritiskom in je včasih težko določiti, kaj je zares pomembno in kaj lahko počaka, razumevanje le-tega velikokrat loči dobrega od povprečnega prodajnega posameznika. S pomočjo usposabljanja pomagamo posamezniku izboljšati izkoristek časa in pokrivanje prodajnega področja.

Kotler (1998, str. 695) navaja cilje usposabljanja prodajnih predstavnikov takole:

- Poznati mora cilje podjetja in se z njimi istoveti. Večina podjetij nameni prvi del usposabljanja predstavitvi podjetja in njegovih ciljev. Spoznati morajo politiko in strategijo podjetja.
- Poznati značilnosti odjemalcev in konkurentov; začetniki morajo spoznati različne odjemalce in njihove potrebe, nakupne motive in navade; spoznati morajo konkurenčne izdelke in njihovo delo.
- Znati mora pripraviti učinkovite prodajne predstavitve, torej naučijo jih prodajnih spretnosti, prednosti in slabosti njihovih izdelkov; učijo to znanje uporabiti v predstavitvah; začetnike seznanijo z izdelki, lastnostmi in njihovo uporabo.
- Seznaniti jih s postopki in odgovornostmi na področju: kako razporejati čas, priprava poročil, uporaba poslovnih daril.

### 3.6.2 Planiranje usposabljanja

Planiranje usposabljanja zajema tri povezane procese: (1) določiti oz. oceniti potrebo po usposabljanju, (2) postaviti cilje usposabljanja in (3) določiti ceno usposabljanja.

*Določitev potreb po usposabljanju.* V primeru, da ne razjasnimo delovnih obveznosti posameznikov, lahko pride do nejasnosti, da bodisi ne vedo kaj delati, kako delati ali zakaj nekaj narediti. Celoten načrt usposabljanja je pripravljen v skladu s *cilji podjetja*. Torej je program usmerjen v določene proizvode, določene ciljne skupine kupcev in medsebojne odnose. *Opazovanje in ocenjevanje* prodajnih posameznikov je lahko dober način za ugotavljanje pomanjkanja znanja, posebno če primerjamo posameznike z najboljšimi in najslabšimi rezultati. Opazovanje obiskov prodajalcev rezervnih delov za avto, je pokazalo, da imajo uspešni posamezniki usmerjen obisk na izdelek, ki ga želijo prodati, manj uspešni pa komaj čakajo na neposlovni del pogovora<sup>22</sup>. Ta opazovanja so tudi pokazala, da mora biti prodajni vodja boljši inštruktor (Gellerman, 1990, str. 71). *Informacije* lahko dobimo *tudi od kupcev* s posebnim vprašalnikom. Z odgovori na vprašanja, kaj se pričakuje od prodajnih sodelavcev, kaj razočara, katero podjetje ima najboljše sodelavce itd., lahko dobimo informacije, kje bi delo naših prodajnih predstavnikov lahko izboljšali. Lahko si pomagamo tudi s *podatki iz preteklih let*, ki kažejo, katera usposabljanja so posamezniki že imeli, katera so se obnesla in pripomogla k izboljšanju delovanja posameznika.

Menim, da je koristno vprašati tudi strokovne sodelavce, kaj želijo, kje je njihovo znanje šibko, kje se pojavljajo dvomi, kaj bi še lahko izboljšalo njihovo delo. Strokovni sodelavci najbolje vedo, katere informacije so zdravnikom zanimive, pomembne, kaj najpogosteje sprašujejo. Običajno se med seminarji vrednoti kvaliteta usposabljanja tudi s strani prodajnih oseb, kar lahko pripomore k izboljšanju, če so seveda pripombe in sugestije sprejete in upoštevane.

Ko zberemo vse informacije in vidimo, katera področja so kritična za uspeh, napišemo program usposabljanja in določimo cilje. Cilji morajo biti natančno določeni, da jih lahko merimo in ocenjujemo tekom izvajanja. Napisani cilji pomagajo pri višjem vodstvu doseči privolitev in pripravljenost financiranja. Nekateri prodajni svetovalci (Dalrymple, 2001, str. 367) so prepričani, da obstajajo dobro pripravljena usposabljanja, ki niso dosegla uspeha in slabo pripravljena usposabljanja, ki so uspela - da je uspeh v veliki meri odvisen od obveze managementa. Gotovo obstajajo razlike v usposabljanju novega ali pa že usposobljenega prodajnega predstavnika. Usposabljanja novih je namreč dolgotrajnejše in dražje. Cilj takega usposabljanja je usposobiti posameznika za uspešno prodajo, seveda pa s tem učenje ni zaključeno. Večina vodij je prepričana, da se učenje nikoli ne konča in da osvežitev le-tega koristi tudi najboljšim. Usposabljanje izkušenih posameznikov je težje, zahtevnejše in običajno gre za drugačne učne procese, predvsem gre za več medosebnega komuniciranja in medsebojne izmenjave izkušenj. Taka usposabljanja so praviloma krajša in cenejša.

---

<sup>22</sup> V promociji zdravil pogosto tudi zdravniki radi speljejo strokovnega sodelavca iz poslovnega pogovora.

### 3.6.3 Razvijanje programa usposabljanja

Kot je že bilo omenjeno, so cilji usposabljanja odvisni od izdelka, od namena in od predznanja skupine. Lahko gre za skupino novo zaposlenih, nadaljevanje ali osvežitev znanja, predstavitev novih izdelkov ali posebna znanja kot so prodajne veščine. Značilne tematike takih usposabljanj so informacije o izdelkih, prodajne tehnike, izboljšanje skupinskega dela, usmeritev podjetja in posebna znanja.

Vsaj tako pomembno kot je znanje prodajnih tehnik, je pomembno *znanje o izdelkih*. Merck, farmacevtska multinacionalka, mora v zelo kratkem času po odobritvi FDA pripeljati izdelek na trg. V enem tednu 3000 Merck-ovih strokovnih sodelavcev spremlja usposabljanja, ki ga vodijo strokovnjaki medicinskih znanosti in kateremu sledi računalniška predstavitev izdelka - naučijo se vse o izdelku in osvojijo potrebno medicinsko predznanje. Po šestih tednih se ponovno srečajo, da strnejo znanje. Znanje o izdelku smatrajo za osnovno, če pa je prisotna še dobra komunikacija in poznavanje potreb zdravnikov, je uspeh skoraj zagotovljen (Anderson, 1995, str. 30).

Prodajni proces mora biti poznan vsakemu, ki gre na teren. Pristop do trženja se med podjetji razlikuje, zato ga spremljajo tako novi kot izkušeni posamezniki. Učenje prodajnih tehnik, prepoznavanje prodajnih razmer, prepoznavanje različnih kupcev ter najbolj ugodnega pristopa do njih navadno pripada strokovnjaku, lahko pa dodajo svoja opažanja uspešni prodajni predstavniki podjetja.

V nadaljevanju usposabljanja se lahko priključijo še vodenje področja, govorica telesa, retorika, poslovna prezentacija in drugo, kar lahko koristi pri doseganju boljših dosežkov oz. prodaje.

Usposabljanje se lahko odvija *centralizirano*, ko se vsi učijo na isti lokaciji, je zgoščeno in kvalitetno, običajno še posebej zanimivo zaradi vabljenih predavateljev in inštruktorjev. Večja podjetja pogosteje kot manjša vabijo zunanje predavatelje in običajno so z njimi zelo zadovoljni (Keenan, 1990, str. 59). Na voljo je vsa avdio in video oprema. Za podjetje so taki programi usposabljanja dragi, predvsem ko gre za nove uslužbence. Vključeni so veliki izdatki za predavatelje in učitelje, za gradiva in prostor, poleg tega pa za uslužbence, ki še ne prodajajo in izguba priložnosti, ker še ne "dela na terenu" in ni zagotovila, da bo pri tem uspešen (Kotler, 1998, str. 694).

Usposabljanja pa lahko potekajo *decentralizirano*, lahko regionalno ali celo kar na terenu, kjer se posameznik sreča z delom v centrali, in neposredno na terenu z izbranimi sodelavci, kjer opazuje in se uči. Slabe značilnosti takega načina učenja, ki je sicer zelo koristno, je, da se v praksi navadno izjalovi, saj ima vodja toliko obveznosti z obstoječo ekipo, da mu zmanjkuje časa za nove posameznike. Posebno pogosto se to zgodi v primerih, ko je vodja plačan glede na doseženo prodajo in se bolj trudi za izboljšanje dela obstoječe ekipe, katera že



ima izkušnje in rezultate. Izbor načina učenja se razlikuje od dejavnosti do dejavnosti, gotovo pa je odvisno od izdelkov in koliko strokovnega znanja je potrebnega za dobro promocijo.

Farmacevtska podjetja imajo običajno enkrat na leto centralizirano srečanje prodajnih predstavnikov, bodisi delujočih samo na slovenskem trgu bodisi skupaj s predstavniki iz držav Srednje in Vzhodne Evrope (posebej, ko je strokovnih sodelavcev malo). Prek leta pa je usposabljanje prilagojeno potrebam posameznikov ali skupine. Usposabljanja so lahko ločena glede na izdelke, glede na predznanje, lahko gre za specialne prodajne veščine, govorniške veščine, nastopanje, sodobni bonton, protokol in podobno.

Prej omenjeno učenje na terenu (OJB) pogosto uporabljajo pri novincih. Osnovna ideja takega načina je, da se posameznik ob vsakem obisku kaj nauči. Običajno obiskujejo zdravnike v paru z uspešnimi posamezniki. Farmacevtska podjetja pogosto uporabljajo OJB način učenja, kasneje pa obrnejo situacijo in so mladi opazovani pri delu, kjer so opozorjeni na vidne napake in dobijo ideje za izboljšanje dela (Dalrymple, 2001, str. 373). Slaba stran je čas, ki je namenjen učenju, saj je le-ta za inštruktorja manj izkoriščen, pogosto pa je čutiti napetost v odnosu do kupca. Še druga slabost je neenakost učenja in možnost privzema slabih navad prodajnih predstavnikov.

Farmacevtska podjetja na našem trgu pogosto uporabljajo učenje na terenu. Običajno novi strokovni sodelavci obiskujejo zdravnike bodisi z nadzornikom, ki naj bi jim bil tudi mentor, ali enim od strokovnih sodelavcev oz. z nekom, ki ga uvaja na teren. Strokovni sodelavci niso navdušeni nad takimi obiski, saj zmotijo obisk in tudi zdravniki se običajno vedejo, razen redkih izjem, drugače kot običajno, ustvarijo večjo distanco. V obrnjeni situaciji, ko gre nadzorni s strokovnim sodelavcem, pa nastane druga težava, posebno, če nadzornega pozna, namreč zdravnik kar ne ve s kom bi se pogovarjal in ne ve, koga bi gledal in potem pogosto steče pogovor z nadzornikom. V primeru, ko ve za razloge skupnega obiska, pa lahko nastane šolski primer obiska, saj obiskani želi biti vljuden. Namen učenja je dosežen v redkih obiskih posameznih zdravnikov. Nekoliko manj moteče je, če gresta skupaj na področje, ki ga bo kasneje sam obiskoval in je na tak način predstavljen tudi zdravnikom.

Sredstva, s katerimi se učenje olajša in izboljša, so lahko različna, pogosto podjetja kombinirajo več različnih. *Igranje vlog* je pogosto, posebno v farmacevtskih podjetjih. V podjetju Merck and Company na tak način učijo, kako predstaviti zdravila in ugotavljajo, kako posameznik uporablja znanje (Keenan, 1993, str. 60). Seveda so tudi slabe strani takega učenja, gre predvsem za stres zaradi nastopa pred kamero, kar lahko pomeni slabo osredotočenje. Vse to pa lahko omilimo, če takoj pogledamo posnetek in ga analiziramo, tako dobre kot slabe strani. Gre za igran obisk, ki je le približek realnega obiska. V porastu so *simulacije*, med katere prištevajo razne poslovne igre, obravnavanje primerov, igranje vlog v posebnih situacijah, kvizi ipd. Pri tržnikih so pogoste avdiokasete, ki jih lahko poslušamo na poti, videokasete s posnetki predstavitev izdelkov, o prodaji, itd. Današnja tehnika omogoča interaktivni video, ki omogoča učenje, ne da bi "zapustili" področje.

Predavatelji in učitelji, ki so pomembni pri uspešnem usposabljanju, so lahko iz podjetja ali zunanji strokovnjaki. Običajno se večina podjetij odloča za kombinacijo, saj ima vsak izbor določene prednosti in slabosti. Po podatkih naj bi le 16 % podjetij uporabljalo samo notranje znanje (Rasmusson, 1999, str. 49).

Produktni vodje so strokovnjaki na področju posameznih izdelkov ali skupine izdelkov, le redko pa obiskujejo ključne kupce. Njihova slaba lastnost je pomanjkanje izkušenj, pridobljenih iz realnih razmer na trgu, včasih pa tudi niso dobri učitelji. Zunanji strokovnjaki različnih področij, lahko posebnega strokovnega znanja npr. iz medicine, trženja, retorike, ki poznajo svoje delo in ga dobro opravijo imajo slabost drugačne narave. Le-ta je, da ne poznajo dovolj podjetja, kupcev, konkurence, razmer in s tem morda delujejo premalo usmerjeno.

V farmacevtskih podjetjih so v usposabljanja pogosto vključeni specialisti iz različnih specialnosti medicine. Le-ti predstavijo bolezensko problematiko, potek bolezni, simptomatiko, njihove izkušnje, doktrino zdravljenja, morebitne lastne izkušnje. Te predstavitve so pomembne za razumevanja bolezni, poglede naših potencialnih kupcev oz. zdravnikov, ki zdravila predpisujejo uporabnikom, na določeno bolezen in pomagajo razumeti njihove potrebe. Produktni vodje za zdravila imajo široko znanje o zdravilih, vendar imajo premalo izkušenj s terena in nemalokrat preveč znanstven pristop in premalo v praksi uporabnih informacij. Najpomembneje je vedeti, kakšna je doktrina zdravljenja v Sloveniji, kakšni so tu pogledi in razmišljanja o določenem bolezenskem stanju, kako se specialisti odločajo, kaj vpliva na njihove odločitve. Seveda so pomembni tudi svetovni trendi, saj jim vse hitreje sledimo.

Usposabljanje prodajnih veščin vodijo običajno specializirana zunanja podjetja. Ne redko se, na tako majhnem prostoru kot je Slovenija, različna podjetja poslužujejo istih podjetij in s tem enakega znanja. Nekatera podjetja imajo že interno ekipo za učenje prodajnih veščin, ki ima znanje prodajnih veščin istočasno pa dobro pozna tržne razmere.

Ne smemo pozabiti tudi prodajnih vodij, ki spremljajo usposabljanje, delo dobro poznajo, vedo, kaj se od posameznika zahteva in pričakuje, zato je njihovo sodelovanje velikokrat dobrodošlo in potrebno.

### **3.6.4 Ocenjevanje usposabljanja**

Glede na velike stroške usposabljanja je potrebno spremljati, ali so cilji usposabljanja in s tem večja učinkovitost dela prodajnih predstavnikov upravičena oz. zadoščena. Kakorkoli že, ni mogoče natančno določiti povezave med usposabljanjem in učinkovitostjo dela. Poleg usposabljanja je vključenih še mnogo različnih dejavnikov iz okolja in razmer na trgu, ki vplivajo na delo posameznika. Pa vendarle je potrebno spremljati učinke usposabljanja, se na redna časovna obdobja sestati in reševati kakšne nejasnosti in dileme, ki se pojavljajo tekom aktivnega dela. Poleg tega bi morali zbirati in spremljati podatke o vplivu različnih

usposabljanj na delovanje prodajne službe. Izmeriti bi morali vpliv usposabljanja na odliv prodajnega osebja, obseg prodaje, odsotnost z dela, povprečne prodajne količine, razmerje med obiski in zaključeno prodajo, pritožbami in pohvalami odjemalcev.

### 3.7 Vodenje prodajnega osebja

Vodenje je definirano kot sposobnost vplivanja in navduševanja prodajnega osebja, da deluje po najboljših močeh za doseganje cilja podjetja. Dober vodja vzbuja zaupanje in lojalnost, razume in zna usmerjati druge k uresničevanju ciljev. Od prodajnega vodje se pričakuje več kot le preverjanje vsakodnevnih aktivnosti prodajnih predstavnikov. Zahteva intuicijo in predvidevanje. Učinkovit prodajni vodja ustvari vzdušje, ki realno spremlja stanje na trgu in ima vizijo za prihodnost (Dalrymple, 2001, str. 398).

Raziskave s področja vodenja kažejo, da imajo prodajni predstavniki boljši odnos do dela, večje zaupanje in lojalnosti do podjetja, doživljajo manj stresa, so bolj vdani delu in delajo bolj učinkovito, kadar vodja jasno poda pravila, demonstrira težje zadolžitve in kadar so jasno določeni kriteriji za doseganje finančnih nagrad (Sagar, 1998, str. 21).

Vodenje je deloma prirojena deloma pa naučena veščina. Po raziskavah obstaja pet lastnosti, ki jih najboljši voditelji razvijejo skozi svojo kariero (Dalrymple, 2001, str. 399):

- *Pooblastilo*, ki vodji pripada, da druge vključuje v postavljanje ciljev in planiranje aktivnosti, ki bodo cilje pomagale doseči. To pa zahteva čas, preživet skupaj s prodajnim osebjem, predvsem najboljšimi.
- *Intuicija*, ki se nanaša na sposobnost predvidevanja sprememb in sprejemanje tveganja. Seveda so izkušnje tiste, ki pomagajo razviti občutek za intuicijo. Izkušeni vodja lahko na podlagi informacij odjemalcev, prodajnih predstavnikov, podatkov podjetja in drugih virov informacij predvideva spremembe tržnih razmer in druge.
- *Razumevanje samega sebe* obsega tudi pripravljenost na sprejemanje in razumevanje obeh, tako pozitivnih kot negativnih povratnih informacij, tudi od podrejenih. Razumeti občutek vodenja in se v njega vživeti.
- *Vizija* je sposobnost razumevanja možnih dogodkov v poslovanju v prihodnosti in predvidevanja, katere spremembe so potrebne za uspešno prihodnost. Uspešna vizija pomeni predstavljati si, v katero smer se mora prodajna organizacija spreminjati, to prepričljivo predstaviti nadrejenim in dobiti dovoljenje za izvedbo le-tega.
- *Skladnost vrednot* pomeni, da se vsak zaposleni prizadeva in je njegovo delo usmerjeno k istemu cilju podjetja. Doseganje tega omogoča dobra komunikacija, kot tudi sposobnost prepričati druge, da je vredno opraviti svoje obveznosti. Doslednost omogoča vodji delegirati in usmerjati zaposlene k doseganju cilja.

Moč je sposobnost vplivati na vedenje drugih ljudi, vsi prodajni vodje uporabljajo moč, uspešni pa jo znajo uporabiti modro. Moč je torej odločilna pri vodenju, saj pokaže, zakaj jim podrejeni sledijo. Pet virov moči je legitimnih, učinkovit vodja lahko uporablja vseh pet. *Legitimna* moč izhaja iz vodstvene pozicije, *moč nagrajevanja* je možnost vodje, da dodeli nagrado za dobro opravljeno delo, *moč prisile* omogoča sodelovanje s pomočjo ustrahovanja, *moč napotkov* (referent) daje moč vodji zaradi prijateljstva z njim in pa *moč znanja*, ki ga ima na podlagi preteklih izkušenj. Vsako od petih naštetih virov moči lahko vodi v želeno vedenje posameznika, toda prodajni predstavniki so najbolj zadovoljni z vodjem, ki je sposoben, poln znanja in so njegove odločitve in predlogi uspešni (moč znanja) in kadar se poistovetijo s prodajnim vodjem (moč napotkov). Predvsem dolgoročno neučinkovita je moč prisile, saj je delo sicer narejeno, a zmanjka zanosa, volje in pozitivne motivacije (Dalrymple, 2001, str. 401).

Podjetje lahko izboljša proces razvoja večšin vodenja z usposabljanjem prodajnih vodij, na žalost pa veliko vodij ni imelo takega izpopolnjevanja. Po mnenju Kraglja (Volk, 2002, str. 15), specialista za razvoj kadrov pri Združenju bank Slovenije, je v Sloveniji največ vodij, ki so sicer strokovno dobro podkovani, a ne vedo dosti o ravnanju z ljudmi. Kar 70 odstotkov vodij ni zmožnih učinkovito upravljati medsebojnih odnosov in potencialov zaposlenih v delovnem okolju. Ko se pokažejo negativne posledice te nesposobnosti, se praviloma zatečejo k sankcijam, grožnjam, pisanju brezplodnih pravilnikov, omejevanjem samostojnosti, striktnemu nadzoru. Zdravijo pač simptome, medtem ko dejanskih vzrokov ne iščejo. Po njegovih ocenah približno 10 odstotkov vodij ne obvladuje niti temeljne vsebine dela niti temeljnih principov dela (postavljati cilje, opredelitev zahtev dela) in zanje je usposabljanje ljudi nekoristno zapravljano. Približno 5 odstotkov vodij sicer lepo dela z ljudmi, vzdržuje sproščene odnose, a jim manjka strokovnega znanja. Preostali, okrog 15 odstotkov, pa se lahko pohvalijo tako s strokovno podkovanostjo, kakor s potrebnimi veščinami za vodenje ljudi.

### **3.8 Motiviranje prodajnega osebja**

Prodajni predstavniki delujejo v zelo dinamičnem, stresnem okolju zunaj podjetja. Najbolj kritičen dejavnik je motivacija. Prodajni vodja mora razumeti proces motivacije in mora biti sposoben motivirati vsakega posameznika v zeleni smeri.

Če podjetje nima dobro oblikovanega sistema nagrajevanja in motiviranja, so zaposleni ali nemotivirani ali pa porabijo preveč časa in energije za nepomembne aktivnosti. V takem primeru tako učinkovitost in produktivnost trpita.

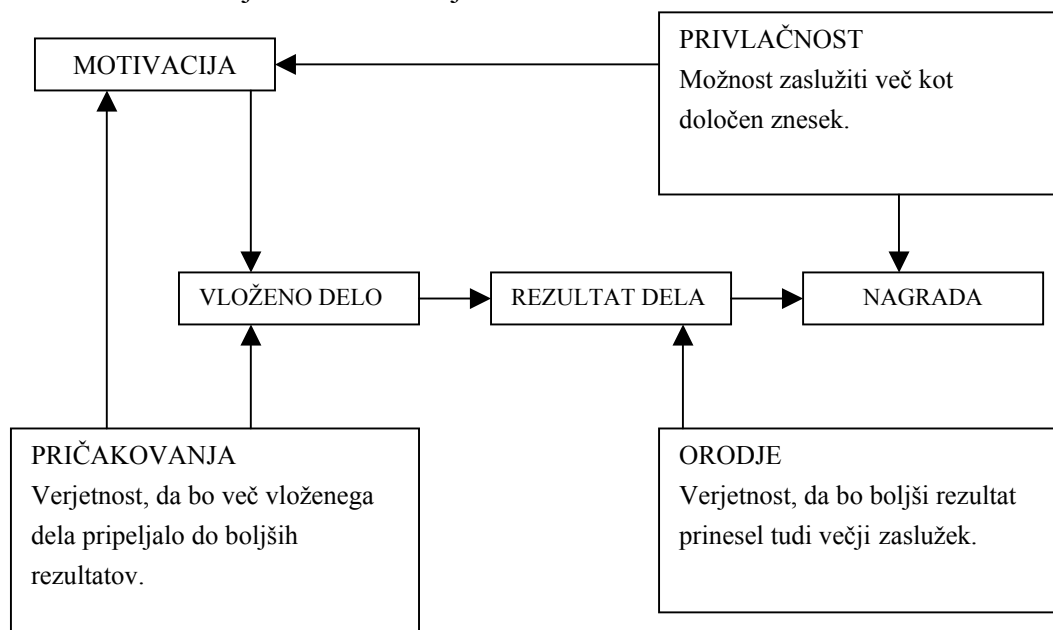
Kragelj (Delo, 2002, str.15) pravi: "Presenetljivo je, koliko zaposlenih povsem ustreza formalnim zahtevam delovnega mesta, a kljub temu dosegajo podpovprečne rezultate. Vzrok za to so včasih njihove osebne lastnosti in zmožnosti, saj vsi niso primerni za opravljanje

vseh nalog. Nekateri so preveč površni, prepočasni, nepotrpežljivi, premalo iniciativni, prehitri pri odločitvah, drugi prehitro izgubijo potrpljenje pri zahtevnejših strankah itd. Velikokrat je za slabše dosežke krivo tudi pomanjkanje motivacije."

Motivacija je med prodornimi in uspešnimi posamezniki že od nekdaj pisana z veliko začetnico. Le v največji meri motiviran človek lahko v odločilnem trenutku da največ od sebe.

Večina psihologov opisuje motivacijo kot osnovno značilnost, ki se nanaša na posameznikovo izbiro o (1) začetku določene aktivnosti, (2) vloženi energiji za to aktivnost in (3) trajanju aktivnosti (Dalrymple, 2001, str. 438; Churchill, 2000, str. 300). Motivacijo si predstavljamo kot količino energije, ki jo je prodajni predstavnik pripravljen vložiti v posamezne aktivnosti povezane z delom. Sem lahko štejemo pridobivanje novih kupcev, pripravljanje prodajnih predstavitev, izpolnjevanje poročil. Slika 17 je zgrajena na osnovi teorije pričakovanja. Obstaja veliko teorij o motivaciji in vsaka je uporabna za razlago vsaj enega dela motivacijskega procesa. V teoriji pričakovanj pa so združeni pogledi več teorij, vključeni so rezultati več raziskav o vodenju prodaje. Uporabna je za prodajne vodje, saj jim lahko služi kot shema in pomoč pri sestavljanju učinkovitega motivacijskega programa za prodajne predstavnike.

Slika 17: Psihološki dejavniki motivacije



Vir: Dalrymple, 2001, str. 439; Churchill, 2000, str. 301.

Trud, ki ga je posameznik pripravljen vložiti v vsako aktivnost na delovnem mestu, vodi do določenega dosežka na eni ali več dimenzijah delovanja (celotno prodajo, nove kupce, profitabilnost). Domneva se, da uspešnost posameznika na vsaj eni dimenziji opazi nadrejeni in jo primerno nagradi. Posameznikova motiviranost porabljanja energije na določeni aktivnosti je določena s tremi načini zaznavanja (Dalrymple, 2001, str. 304):

- pričakovanje, zaznavanje povezave med večjim vloženim delom in doseganjem večjih rezultatov;
- orodje; predstavlja povezavo med večjimi rezultati in doseganjem večje nagrade;
- privlačnost za nagrado, zaznavanje privlačnosti različnih nagrad, ki jih prodajni predstavnik lahko doseže.

Vodja bi moral poznati dva vidika zaznavanja pričakovanja svojih podrejenih in sicer velikost in točnost pričakovanj.

*Točnost pričakovanj* prodajnega predstavnika pomeni, kako dobro posameznik razume povezave med porabljeno energijo za določeno aktivnost in doseženim uspehom. Če so pričakovanja posameznika napačna, se lahko zgodi, da neučinkovito porablja energijo, se pravi, veliko za manj pomembne aktivnosti in premalo za aktivnosti, ki pomembno vplivajo na učinkovitost. Posameznik mora pravilno razumeti, katere aktivnosti so najbolj kritične in energijo usmerjati vanje in s tem večati prodajo. Poleg tega pa je potrebno tudi prilagajanje posamezniku, saj ne more pri vseh uporabiti enake prodajne tehnike. Za jasnost razumevanja je odgovoren prodajni vodja, le-ta mora tudi dobro poznati razmere na trgu, da nima nerealnih zahtev in pričakovanj od posameznikov in skupine (Churchill, 2000, str. 305).

### **3.9 Nagrajevanje prodajnega osebja**

Nagrajevanje je ena izmed najpomembnejših orodij za motiviranje in zadrževanje prodajnega osebja. Nagrajevanje je drago in stroški prodaje naraščajo, danes jih ocenjujejo na 10 % vrednosti celotne prodaje. Načrt nagrajevanja prodajnega osebja mora biti oblikovan tako, da bodri posameznike, da dela po svojih najboljših močeh.

Številni vodje (59 %) so v obsežni raziskavi ugotavljali, da njihovi načrti motiviranja niso uspešni, saj niso prispevali k učinkovitejšemu delu, 48 % pa je prepričanih, da preveč plačujejo slabo učinkovito delo prodajnih oseb (Dalrymple, 2001, str. 475). Raziskave pa tudi kažejo na nezadovoljstvo prodajnega osebja s programi nagrajevanja, kar jasno izraža, da gre za kritično problemsko področje prodajnega vodenja, ki mu velja posvetiti posebno pozornost.

V farmacevtski dejavnosti je spodbuden način nagrajevanja najpomembnejša gonilna sila, ki vodstvu omogoča spremljanje in usmerjanje dela in ima najbolj neposreden vpliv na prodajo in dobiček (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 85; Zoltners, 2001, str. S26).

Pri nagrajevanju zaposlenih v prodaji sta na voljo dve osnovni skupini nagrad, in sicer:

- denarne nagrade, katere so med prodajnim osebjem najbolj pomembne in
- nedenarne nagrade, katere igrajo pomembno podporno vlogo denarnim (razvoj kariere, prepoznavnost v podjetju, dobro sodelovanje z vodji, dostopnost vodij).

Vsakodnevne aktivnosti posameznika so povezane s pričakovanji zaslužka. Tako imenovani intrinzični motivatorji, kot sta npr. zadovoljstvo na delu in izziv, veliko pomenita strokovnemu sodelavcu v farmacevtski dejavnosti. Raziskave pa kažejo, da tipičnemu strokovnemu sodelavcu več pomeni denarna nagrada in manj gotovost dela, kot ostalim prodajnim predstavnikom. Za prodajnega predstavnika denar lahko zadovolji večino potreb, ki jih poznamo pod Maslowo hierarhijo potreb: od osnovnih fizioloških, do višjih kot so spoštovanje, pripadnost, status. Dobro kombinacija plačila in nagrajevanja močno poveča delovno vnemo posameznika, zato je oblikovanje dobrega načina nagrajevanja ključnega pomena, da podjetje zadrži dobre in izkušene strokovne sodelavce (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 85).

Katera oblika denarnega nagrajevanja med različnimi možnostmi (od redne plače, do kombinacije), je najboljša za motivacijo posameznih prodajnih aktivnosti v določenih pogojih? Velikokrat se podjetja odločajo za kombinacijo redne plače in različnih denarnih stimulacij, čeprav bi bilo v danih razmerah včasih primernejše samo plačilo oziroma le provizija<sup>23</sup>. Kakšen način nagrajevanja je učinkovitejši? Trend v večini dejavnosti je v večanju variabilnega dela, kar posameznika bolj motivira, saj velja, da boljši kot je rezultat, večji je njegov zaslužek. Vsekakor je odvisno od izdelka (Churchill, 2000, str. 411). V Sloveniji po Kolektivni pogodbi (45. člen) plačo delavca sestavljajo: osnovna plača, dodatki in del plače na podlagi delovne uspešnosti. Osnovna plača predstavlja večji del zaslužka, variabilen del pa manjši, a pomemben del zaslužka.

Promocija farmacevtskih izdelkov spada med misijonarska dela, kar vpliva tudi na način nagrajevanja, katerega večji del naj bi bil fiksni. Razmerje med nagrado in osnovno plačo je nizko zaradi rizika, ki ga lahko prinesejo narobe uporabljena zdravila, kot posledica neetične promocije zdravil (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 86). Na razvitem angleškem trgu znaša variabilen del celotnega zaslužka strokovnega sodelavca okrog 10 odstotkov, v Franciji in Italiji 20 odstotkov, v Nemčiji 10 odstotkov le za najbolj izkušene, v Španiji med 30 in 40 odstotkih, v Ameriki naj bi znašal variabilni del od 20 do 30 odstotkov celotnega zaslužka. V Ameriki se je v zadnjih petih letih število strokovnih sodelavcev podvojilo, zaslužek začetnika se je povečal za 20 odstotkov, povprečni zaslužek strokovnega sodelavca pa se je skoraj podvojil (Goldberg, 2001, str. 83).

Dolgo časa so bili zaslužki strokovnih sodelavcev v farmacevtski dejavnosti za več kot 20 odstotkov višji kot v drugih dejavnostih in z največjimi razponi med povprečno in zelo uspešnimi posamezniki. Prodajni vodje pa so presegli vodje v drugih dejavnostih tudi za 35 odstotkov. V letu 2000 se že kaže trend rasti zaslužkov v prodaji v drugih dejavnostih, ki je večji kot v farmaciji in če se bo nadaljevalo v tem trendu, se v treh letih izenačijo (Goldberg, 2001, str. 84).

---

<sup>23</sup> Farmacevtski gigant Merck nagrajuje svoje strokovne sodelavce v glavnem z osnovno plačo, torej fiksnim delom, in le majhen del je povezan z bonusom oz. provizijo, variabilnim delom (Churchill, 2000, str. 411).

Kot že omenjeno, je pomembno razmerje med denarnim in nedenarnim nagrajevanjem, kamor sodijo na primer formalna spoznavna srečanja, napredovanje, programi za osebni razvoj, razvoj kariere. Posameznike z različnimi lastnostmi privlačijo različne oblike nagrajevanja, tako bi idealen motivacijski program zajemal vsakega posameznika posebej, glede na njegove osebnostne lastnosti. Tak sistem pa je iz praktičnega vidika neuporaben, saj je administrativno prezahteven. Mnoga podjetja si prizadevajo oblikovati prilagodljiv sistem nagrajevanja in stimuliranja, ki omogoča, da se vsak prodajni predstavnik najde nekaj, za kar se je vredno potruditi.

### **3.9.1 Oblikovanje programa nagrajevanja**

Po rezultatih Fortune (Donoho, 1994, str.11) je v tisočih podjetjih, vključenih v raziskavo, le ena tretjina vprašanih ocenila, da je zelo zadovoljna z programom nagrajevanja. Treba pa je vedeti, da še tako dober program nagrajevanja skozi čas izgublja ravnotežje in moč stimulacije. Glede na spremembe v tržnem okolju se spreminjajo značilnosti delovanja prodajnega osebja in to seveda zahteva tudi spremembe v načinu nagrajevanja. Nekatera podjetja zaradi omenjenih težav letno objavljajo njihov program plačevanja in nagrajevanja. Mnoga med njimi pa letno prilagajajo program nagrajevanja in se izredno trudijo program čim bolj prilagoditi razmeram. Nekatera izmed njih so celo ustanovila komisije, odbore, ki redno pregledujejo motivacijske programe, njihovo učinkovitost in nepristranskost (Churchill, 2000, str. 412).

Glavni namen programa nagrajevanja je stimulirati prodajne predstavnike, da naredijo, kar vodstvo želi, na način in v času, v katerem vodstvo želi rezultat. Vodja mora, preden se loti priprave programa o nagrajevanju, dobro poznati in vedeti, kaj se od prodajnih predstavnikov pričakuje.

Prva stopnja v odločanju aktivnosti, katere potrebujejo nov ali izboljššan motivacijski program, je ovrednotenje razporeditve časa prodajnih predstavnikov, na katere aktivnosti se morajo osredotočiti, koliko časa naj posvetijo posameznim aktivnostim. Kako uspešni so njihovi obstoječi rezultati dela, prodajni volumen, pridobivanje novih uporabnikov, prodaja posameznih izdelkov. Vse te podatke se da pridobiti iz analiz dela posameznikov in spremljanja novih prodajnih predstavnikov (Dalrymple, 2001, str. 423; Lidstone, 1992, str. 156).

Ocenitev obstoječih rezultatov in razporeditve dela lahko primerjamo s tržnim planom podjetja, strateškim planom trženja in finančnim planom. Ugotovimo lahko, da je v določene aktivnosti vložena veliko in celo preveč časa, v nekatere pa malo ali premalo glede na pričakovane rezultate.



### 3.9.2 Katere delovne aktivnosti nagraditi?

Oblikovanje variabilnega dela nagrajevanja potrebuje skrbno načrtovanje, saj to pomeni, da bo delo prodajnih predstavnikov usmerjeno v aktivnosti, od katerih pričakuje nagrado. Seveda bi vodje želeli, da posameznik da vse od sebe na vseh področjih delovanja, kar je nemogoče. Tudi motivirati prodajne osebe na vseh področjih je nesmiselno, saj se učinek razvodi. Torej moramo stimulirati tiste aktivnosti, od katerih največ pričakujemo in želimo, da prodajni predstavniki vanje usmerijo vse svoje moči. Vemo, da se vse njihove moči usmerjene v delo, od katerega tudi sami največ pričakujejo. Zapleten načrt nagrajevanja lahko pripelje do nepravilnega, nenatančnega sprejemanja le-tega s strani prodajnih oseb. Najučinkoviteje je, da je nagrajevanje vezano na izdelke, ki so za podjetje visoko prioritetni.

Podatki kažejo (Churchill, 2000, str. 514; Lidston, 1992, str. 37), da zadovoljen prodajni predstavnik opravlja delo tako, da je z njim zadovoljen tudi kupec. Kljub temu pa med vodji obstaja strah, da bodo visoke nagrade prodajne predstavnike usmerile predvsem v doseganje in preseganje planov za vsako ceno in bi se s tem oddaljili od potrebnih ostalih nalog. V farmaciji, kot je že bilo omenjeno, gre za misijonarsko prodajno delo in obstaja možnost neetičnega delovanja v primeru prevelikega dela nagrade vezanega na prodajo. To bi lahko tudi pomenilo manjšo skrb za kupce in uporabnika, posledično nezadovoljstvo, česar si seveda najmanj želimo. Da bi se temu izognili, mnoga podjetja vgrajujejo v sistem nagrajevanja tudi zadovoljstvo kupca, ki je vezano na prodajne vsote, čeprav to pogosto zbega prodajne predstavnike. Veliko farmacevtskih podjetij v svoje nagrajevanje poleg prodajnih rezultatov vključuje ocenjevanje dela posameznika torej subjektivno oceno vodje glede skupinskega dela, vodenje področja in skrbi za kupca (Goldberg, 2001, str. 87).

Oblike nagrajevanja v farmacevtski dejavnosti nikoli niso in verjetno ne bodo enostavne, saj gre za zapleten prodajni proces, ko tržno komuniciranje ni usmerjeno neposredno h kupcu ali plačniku. Zaradi organizacijske strukture je nujna točnost in poštenost v določanju nagrad, zato je potrebno v sistem nagrajevanja vgraditi varnostne mehanizme. Izkazalo se je, da le približno 64 odstotkov strokovnih sodelavcev razume sistem nagrajevanja. Še tako dober sistem nagrajevanja ne more motivirati zaposlenih, če le-tega ne razumejo oz. če ni jasen in razumljiv vsakemu posamezniku (Goldberg 2001, str. 86). Sicer pa je na voljo ogromno podatkov o prodaji posameznih podjetij in tudi konkurence, kar pomeni, da lahko podjetje spremlja podatke prodaje za določena časovna obdobja. Pri določanju ciljev je potrebno upoštevati (Pharmaceutical sales force management, 2001, str. 87):

- razmere na trgu in
- uspešnost promocije.

Področja se med seboj razlikujejo po tržni rasti, kar je potrebno upoštevati, tudi ko pripravljamo prodajne cilje. Prodajne cilje lahko razdelimo v dve ključni skupini:

- ohranjanje prodaje iz prejšnjega leta, ki potrebuje malo dela;

- pričakovana rast prodaje, ki je oblikovana na podlagi prodaje konkurence in tržnega deleža podjetja.

### **3.9.3 Fluktuacija prodajnih predstavnikov**

Velika fluktuacija strokovnih sodelavcev je običajno znak, da je nekaj narobe z načinom kompenzacije. Potrebno se je vprašati, ali odhajajo začetniki ali veterani, ali so bili v prodaji uspešni in v kateri fazi kariere. Poleg tega je pomembno vedeti, kaj je vplivalo na odhod:

- ali je povezano s plačilom,
- kaj je glavni razlog: osnovna plača, nagrajevanje, celotna finančna kompenzacija,
- ali je vzrok druge narave: preobremenjenost, stres, pokritost področja, neprimerno vodenje, zaskrbljenost, smernice, komunikacija.

Podatki za farmacevtsko dejavnost v Ameriki kažejo, da je med strokovnimi sodelavci, ki obiskujejo splošne zdravnike, fluktuacija okrog 17 odstotkov v letu 2000 in se je zvišala za 2 odstotka glede na leto 1999. Glede na velike stroške uvajanja strokovnih sodelavcev se je pozornost usmerila v zadrževanje le-teh. Podjetja uporabljajo program kompenziranja ne le za privabljanje novih, temveč predvsem za maksimiziranje donosnosti naložbe, torej zagotavljati, da strokovni sodelavci ostajajo produktivni, motivirani in predani podjetju (Goldberg, 2001, str. 83).

### **3.9.4 Tveganja in glavne nevarnosti pri oblikovanju nagrajevanja**

Oblikovanje učinkovitega kompenzacijskega načrta, ki v praksi prinaša zelene rezultate, je plod znanja in izkušenj in predstavlja kompleksno nalogo. Veliko je nevarnosti pri izdelavi uspešnega sistema nagrajevanja in ni podjetja v farmacevtski dejavnosti, ki bi bilo popolnoma zadovoljna z načrtom spodbudnega oblikovanja nagrajevanja. Nekaj glavnih napak, ki se lahko pojavijo: (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 88; Zoltners, 2001, str. S30);

- nenatančno postavljeni cilji na podlagi slabe napovedi prodaje vplivajo na podjetje bolj, kot pokažejo rezultati prodaje;
- prevelika notranja usmerjenost, ki prinese nagrado področju, kjer sicer prodaja raste, vendar tržni delež pada;
- enaka pričakovanja na neenakovrednih področjih, pri čemer je mišljeno, da je težje povečati prodajo tam, kjer je tržni delež že visok, kar pa vedno ne velja;
- pomanjkanje prilagodljivosti kompenzacijskih načrtov, ki vedno ne sledijo spremembam v organizaciji in strategiji; npr. izdelki v različnih stopnjah življenjskega cikla izdelka zahtevajo drugačen način stimuliranja posameznika;
- pomanjkljiva komunikacija - način nagrajevanja mora biti jasen in pravilno razumljen;

- noben načrt nagrajevanja ne bo zadovoljil vseh v prodajni organizaciji.

### 3.9.5 Načini nagrajevanja

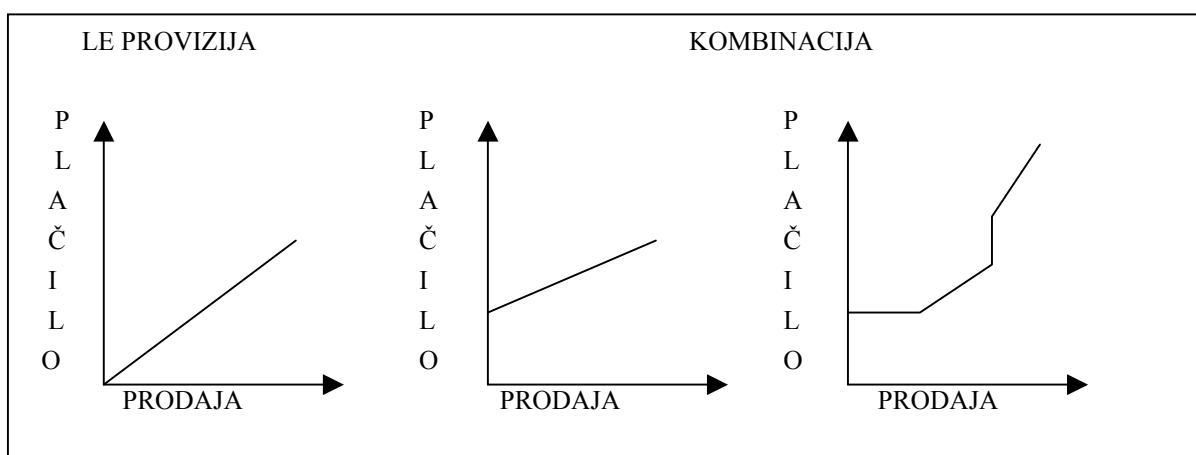
Vodje v prodaji lahko izberejo med naslednjimi osnovnimi načini plačevanja: fiksna plača, provizija, kombiniranje fiksne plače in provizije in nagrajevanje skupine. V farmacevtski dejavnosti se najpogosteje uporabljajo stalen dohodek v kombinaciji z variabilnim delom, ki je lahko: provizija, plačilo glede na realizacijo ciljev, plačilo glede na storitve in kombiniran način nagrajevanja strokovnih sodelavcev (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 92).

#### 3.9.5.1 *Provizija*

Gre za plačilo, ki je vezano na odstotek prodaje, najpogosteje gledano glede na dobiček kombiniran s fiksnim dohodkom. Različen odstotek provizije prinaša različne rezultate, kot je prikazano na sliki 18.

Kombinacijo plače in provizije uporabljajo predvsem, kadar je tveganje veliko in v posebnih situacijah, kot je npr. uvajanje novega izdelka na trg oz. prodiranje na nov trg, ko je težko začeti, a so rezultati nujno potrebni. Glavna prednost je v tem, da lahko provizijo oblikujemo specifično glede na cilje motiviranja v vsaki organizaciji posebej. Običajno podjetja uporabljajo provizijske prage, torej vrednosti prodaje, ki jih prodajalec mora doseči, velikokrat pa so povezane s stopnjo dobička posameznega izdelka (glej sliko 13, str. 73). Spreminjanje odstotkov provizije je lahko glede na različne proizvode, različna prodajna področja in različne prodajne količine, kar omogoča vodstvu veliko razgibanost pri optimiranju prodajnih rezultatov (Churchill, 2000, str. 423).

Slika 18: Načini nagrajevanja s provizijo

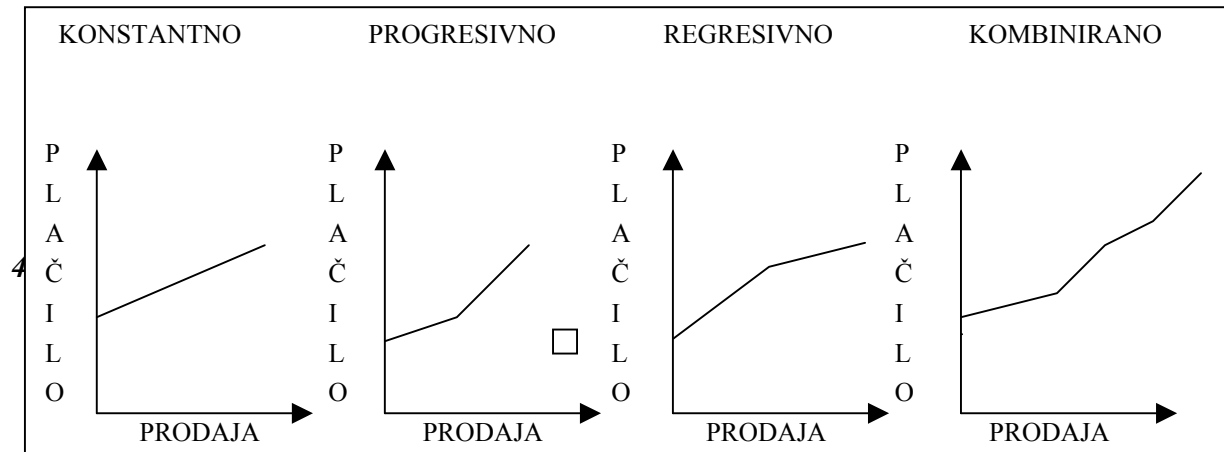


Vir: Zoltners, 1995, str. 28.

### 3.9.5.2 *Plačilo glede na pričakovane rezultate*

Realizacijo pričakovanih rezultatov lahko spremljamo skozi prodajo, zaslužek, tržni delež, zadovoljstvo kupcev (zdravnikov), število obiskov itd. Običajno je kombinirana s fiksnim deležem. Tak način kompenziranja je pogosto primeren za zrele izdelke, kjer lahko realno napovemo pričakovane prodajne rezultate in kadar se prodaja med različnimi področji razlikuje (in bi bilo plačevanje provizije nekorektno).

Slika 19: Različne možnosti plačila glede na realizacijo načrtov



Vir: Zoltners, 1995, str. 29.

Tudi pri tem načinu je več možnosti (glej sliko 19), lahko gre za konstantno nagrajevanje brez posebnih nagrad za zelo visoko produktivnost. Lahko gre za progresivno krivuljo, kjer je potrebna posebna natančnost pri določanju prodajnih kvot, saj lahko posamezniki zaslužijo pretirano glede na vloženo delo. Regresivna krivulja je uporabna za kontroliranje stroškov in vodenje nagrajevanja za več izdelkov, lahko pa deluje destimulativno na strokovne sodelavce, ko dosežejo določeno vsoto.

### 3.9.5.3 *Kombiniran način nagrajevanja*

V kombiniranem načinu nagrajevanja sta vključeni tako provizija kot nagrajevanje glede na pričakovane rezultate, kjer zaslužek narašča različno. Dobra lastnost kombinacije je, da omogoča več možnosti:

- v primeru, ko strokovni sodelavec dobro dela, a so razmere na trgu težke in za malenkost zgreši plan prodaje; kljub temu je deležen zaslužka za trud;
- v primeru, ko strokovni sodelavec dobro dela, a so mu pri rezultatu pomagale ugodne tržne razmere; vsekakor je plačan za vloženo delo, a ne dobi posebne nagrade;
- v primeru zelo dobrega rezultata v zelo dobrih tržnih razmerah, ko je rezultat nagrajen z nižjim odstotkom.

### **3.9.5.4    *Plačilo sorazmerno doseženi relativni uspešnosti***

Tretji način temelji na primerjavi dela posameznikov na različnih področjih. Gre za posameznikove relativne rezultate, osnova za vrednotenje je lahko povečanje tržnega deleža, povečanje čiste prodaje, doseganje ciljev. Omenjen način je primeren, ko so cilji težko dosegljivi ali kadar je stopnja kompenziranja v podjetju nezadostna, ko je premalo podatkov (na vseh področjih). Deluje po principu "pravične delitve", večja kot je priložnost na področju, več se od posameznika na njem pričakuje. Priložnost za vsak izdelek se izmeri s pomočjo specifične strategije in prodajne dinamike posameznega izdelka. Meritve vključujejo tržne razmere. V primeru, ko je na področju veliko dobrih zdravnikov, ki veliko predpisujejo, ali če področje predstavlja priložnost za določen izdelek, se od posameznika pričakuje več. Večja kot je priložnost, večji delež prodaje v celoti se od njega pričakuje.

Prednost tega načina predstavlja neodvisnost plačila od morebitno slabo načrtovane prodajne količine in nepredvidljivih razmer na trgu, saj se od posameznika pričakuje določen delež prodaje glede na skupno prodano količino, na katere posameznik ne more vplivati. Slabost tega načina nagrajevanja pa predstavlja predvsem težje razumevanje kot klasičnega, na rezultate vezanega načina nagrajevanja.

### **3.9.6        *Izbira načinov nagrajevanja***

Obstaja veliko teorij, kako oblikovati plan nagrajevanja, ki ustreza določeni posebnosti podjetja. Zgraditi sistem nagrajevanja pa je večinoma bolj veščina kot znanost in vodja ga mora nenehno spremljati in spreminjati, če je to potrebno za doseganje boljših rezultatov (Dalrymple, 2001, str. 476). Še tako dober program nagrajevanja pa čez čas izgubi svojo moč. Razmere na trgu se spreminjajo, z njimi tudi delo prodajnih predstavnikov zahteva drugačne aktivnosti, kar zahteva tudi spremenjen način nagrajevanja. Mnoga podjetja so prepoznala težave in poskušajo čim bolj prilagoditi program nagrajevanja razmeram na trgu.

Pet ključnih stopenj je pomembnih v spreminjanju kompenziranja prodajnih predstavnikov v smeri večje spodbude in oblikovanju le-tega na novo je pomembno (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 91):

- *Oblikovanje načrta:* potrebno je upoštevati pravila nagrajevanja v skladu s pravilnikom v podjetju. Potrebno je natančno določiti cilje, ki jih želimo doseči. Podatke je potrebno podrobno analizirati, pripraviti načrt in natančno določiti pravila, naloge in odgovornosti.
- *Zbiranje podatkov in analize:* v tej stopnji je potrebno pregledati obstoječe stanje skupine. Potrebno je analizirati obstoječe stanje, kaj strokovne sodelavce in ostale zadovoljuje in kje je potrebno narediti spremembe.
- *Določitev strukture:* predmet strukture kompenzacijskega načrta mora vsebovati ciljne izdelke (dolgo in kratkoročna), del, ki bo vezan na prodajo. Določen mora biti način merjenja rezultatov, časovna določitev nagrajevanja in določiti primerljivost med skupinami oz. posamezniki.

- *Določitev posebnosti*: pomembne posebnosti morajo biti točno določene, saj tako lahko določimo elemente uspeha, merjenje uspešnosti in plačilo. Pomembna je tudi priprava alternativnega scenarija.

- *Izvajanje*: uspešno izvajanje zahteva popoln pregled dokumentacije, kar bo omogočilo jasno prikazovanje uspeha skupini in odpravilo nejasnosti.

Glavni namen programa nagrajevanja je stimulirati prodajne predstavnike, da naredijo, kar vodstvo želi, na način in v času, v katerem vodstvo želi rezultat. Preden se loti priprave programa o nagrajevanju, mora vodja dodobra poznati in vedeti, kaj se od prodajnih predstavnikov pričakuje. Pomembno je, da je plan nagrajevanja v skladu s strategijo podjetja.

Prva stopnja v določanju aktivnosti, katere potrebujejo na novo oblikovan ali izboljššan motivacijski program, je ovrednotenje razporeditve časa prodajnih predstavnikov, na katere aktivnosti se morajo osredotočiti, koliko časa naj posvetijo posameznim aktivnostim. Oceniti je potrebno, kako uspešni so njihovi obstoječi rezultati dela, prodajni volumen, pridobivanje novih uporabnikov, prodaja posameznih izdelkov. Vse te podatke se da pridobiti iz analiz dela posameznikov in spremljanja novih prodajnih predstavnikov (Dalrymple, 2001, str. 423).

Ocenitev obstoječih rezultatov in razporeditve dela lahko primerjamo s tržnim planom podjetja, strateškim planom trženja in finančnim planom. Ugotovimo lahko, da je v določene aktivnosti vložena veliko in celo preveč časa, v nekatere pa malo ali premalo glede na pričakovane rezultate.

Dober načrt nagrajevanja lahko:

- poveča dohodek podjetja;
- motivira prodajno osebje, da se osredotoči na aktivnosti, katere so skladne s strategijo podjetja;
- motivira posameznike preko celega leta in ne le v času dodatne stimulacije;
- promovira cilje podjetja z ustreznim nagrajevanjem prodajnih oseb, ki so v podjetju med najpomembnejšimi;
- omogoča podjetju, da privablja in zadrži kvalitetne posameznike (Zoltnes, 1995, str. 9).

Raziskave kažejo, da denar spodbuja le do neke določene višine. V primerjavi z drugimi skupinami pa so prodajni predstavniki bolj motivirani z denarjem in jim varnost ni toliko pomembna (Zoltners, 1995, str. 18).

Pri oblikovanju in spremljanju načrta nagrajevanja je pomembno upoštevati, da je lahko provizija dvorezni meč. Provizija lahko povzroči in izzove nenameravano vedenje, še posebej, če je posebno visoka (Zoltners, 1995, str. 39). V primeru promocije zdravil bi to lahko pomenilo zavajanje uporabnika, nepopolne informiranje, prikrievanje pomembnih podatkov, kar bi lahko imelo dolgoročne posledice. Podatki dokazujejo, da je mnogo zdravil, ki jih zdravniki predpisujejo, brez jasno dokazljive učinkovitosti, da so sicer učinkovita, a jih

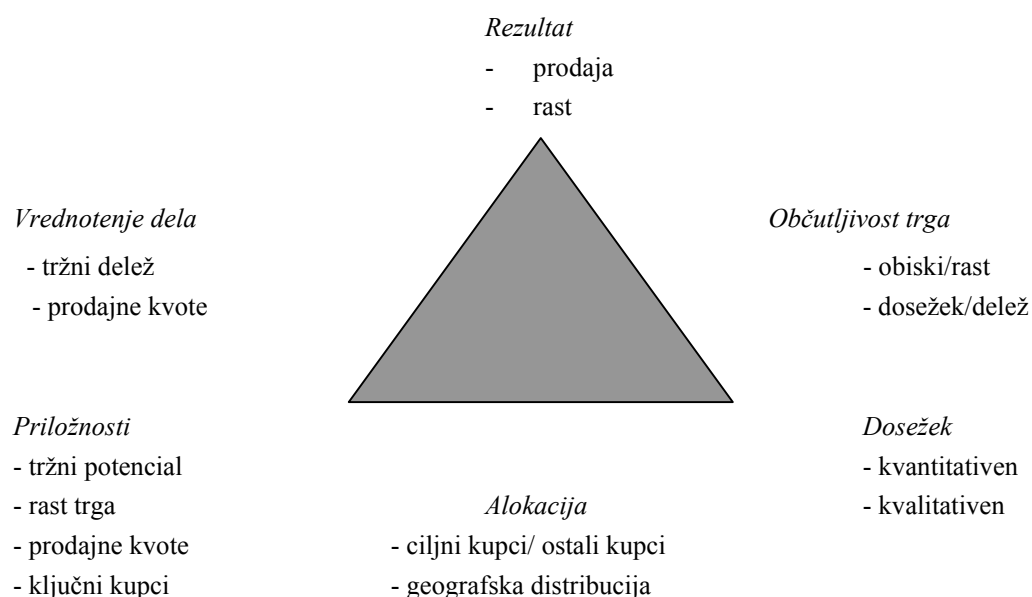
predpisujejo preveč široko. To pomeni, da je pri tistih bolnikih, pri katerih niso dobro indicirana, možna škodljivost večja od nezanesljive pomoči (Vodušek, 2001, str.158). Torej bi lahko bolj agresivna promocija tudi pomagala k nepotrebnemu uporabi zdravil, posebno kadar je nagrada visoka.

Nagrajevanje strokovnih sodelavcev z variabilnim delom je v farmacevtski dejavnosti zaradi občutljivega področja občutljiva in zahtevna naloga, posebno če je variabilni del visok. Vsekakor je variabilen del potreben, predvsem za motiviranje in usmerjanje dela posameznika in skupine. Oblikovan pa mora biti tako, da imajo vsi približno enake možnosti za doseganje pričakovanih rezultatov in da je vsem razumljiv, sicer lahko povzroči nezadovoljstvo posameznikov ali skupine.

#### 4. VREDNOTENJE IN KONTROLA DELA PRODAJNEGA PREDSTAVNIKA

Kontrola in vrednotenje rezultatov je vitalnega pomena procesa vodenja, saj vodstvo potrebuje rezultate, na podlagi katerih lahko oceni uspešnost (delanje pravih stvari) in učinkovitost (delanje stvari na pravi način) implementacije. Osnovni namen nadzora je na eni strani vzdrževanje prodajnih aktivnosti organizacije oz. predvidenem na želenem nivoju, na drugi strani pa odkrivanje in prepoznavanje problematičnih področij delovanja in zgodnje odkrivanje priložnosti in nevarnosti, da se nanje lahko pravočasno odzove (Snoj, 1998, str. 230). S kontrolo trženja se logično zaključi načrtovanje, organiziranje in izvajanje trženja (Potočnik, 2001, str. 406).

Slika 20: Ogrodje merilnih elementov prodaje



Vir: Zolters, 1995, str. 21.

Na sliki 20 je predstavljeno ogrodje merilnih elementov v prodaji. Pomembni so merljivi elementi, kot so prodajna količina, tržni delež, rast prodaje, rast trga, ki se navezujejo na določeno področje ali posameznika. Ne smemo pa pozabiti na elemente, ki se težje vrednotijo, kot je delovanje in uspešnost posameznika (tudi ob slabših prodajnih rezultatih je lahko uspešen v pridobivanju novih kupcev) in zadovoljstvo kupcev.

#### **4.1 Namen in vloga vrednotenja in kontrole**

Kontroliranje je prvi pogoj za uspešnost organizacije in vodenja. Pomaga standardizirati delovanje organizacije, varovati premoženje organizacije, zagotavljati enakomerno kakovost, preprečevati samovoljo na vseh ravneh, meriti učinkovitost in uspešnost delovanja vsakega posameznika. Kontroliranje zahteva strokovna znanja in nenehno, sistematično in nepopustljivo zavzetost vodij (Možina et al., 1994, str. 678). Vrednotenje vodenja prodaje je eden od treh temeljnih komponent managementa prodaje (poleg planiranja in izvajanja). Izvajanje vrednotenja ločeno v okviru posameznih prodajnih aktivnosti ne zadostuje, kajti ne omogoča odkrivanja konfliktov in nezadostne koordiniranosti prodajnih aktivnosti (Snoj, 1998, str. 230). Dobro kontroliranje ni samo po sebi namen. Naj bo primerno, popolno, zanesljivo in veljavno ter dovolj gibčno za delovanje organizacije v spremenljivem okolju. Prinašati mora obilo več koristi, kot porabi virov, biti mora ekonomično in produktivno. Dobro kontroliranje spodbuja, če je za zaposlene sprejemljivo, če ga ti razumejo in če ubira pravo pot glede na interese udeležencev organizacije (Možina et al., 1994, str. 701).

Težavnost nadzora prodaje je v (Snoj, 1998, str. 231):

- pomanjkljivem nadzoru nad vsemi zunanjimi dejavniki;
- težavnosti prepoznavanja dejavnikov neuspešnosti delovanja;
- nedostopnosti ali visokih stroških pridobivanja koristnih podatkov in
- časovnem zamiku med načrtovanjem prodaje in odgovorom trga.

Informacijski sistemi omogočajo večjo in hitrejšo dostopnost informacij. Prodajno in tržno okolje postaja vse bolj konkurenčno, uvajanja novih izdelkov so hitra in agresivna in s tem postaja vedno večja potreba, da se informacije koristno in hitro uporabi. S tem so tudi vodje pod večjim pritiskom, saj se od njih pričakuje hitre odločitve in jasne zadolžitve. Farmacevtska dejavnost je zelo bogata z dokaj natančnimi podatki tudi za konkurenčna podjetja. Drugače kot pri ostalih dejavnostih pa tu, razen v Ameriki, ni podatkov o predpisovalnih navadah posameznega zdravnika. Lahko se sklepa iz podatkov za posamezne lekarne, vendar le za skupino kupcev. IMS in MIS podatki nam dajo točne informacije o lastni prodaji in prodaji konkurenčnih izdelkov v določenem časovnem obdobju. Vendar so ti podatki vezani bodisi na veletrgovništvo ali posamezne lekarne.

Danes ima vodstvo višja pričakovanja od prodajne službe. Zaveda se pomembnosti informacij, pričakuje hitre, boljše in kvalitetne analize, ki omogočajo hitre in učinkovite



odzive. To pa zahteva aktivno sodelovanje prodajnega in informacijskega sistema (Pharmaceuticas Sales Force Management, 2001, str. 107).

#### 4.1.1.1 Kontrola trženja

Proces kontrole, s katerim podjetje ocenjuje dosežke trženja, sestavljajo naslednje faze (Potočnik, 2002, str. 405):

- določitev standardov (meril) uspešnosti,
- primerjava dejanske uspešnosti s temi standardi,
- izvajanje popravkov za zmanjšanje razlik med želeno in dejansko uspešnostjo.

Če se pojavijo večje negativne razlike med želeno in dejansko uspešnostjo trženja, mora vodstvo hitro ukrepati. Na voljo ima tri možnosti in sicer lahko spremeni ali zmanjša standarde ali naredi oboje. Za izboljšanje uspešnosti podjetje lahko uporabi metode motiviranja prodajnega osebja ali učinkovite postopke koordinacije in komunikacije z vsemi izvajalci trženja. Zaradi sprememb na trgu lahko načrti postanejo nerealni in neuresničljivi, določena letna načrtovana kvota zdravila postane neuresničljiva in nerealna ob vstopu novih konkurentov, če le-ti niso bili upoštevani.

Med številnimi možnostmi kontrole trženja uporabljajo v večini podjetij štiri načine: analizo rezultatov trženja, kontrolo dobičkonosnosti, kontrolo učinkovitosti in strateško kontrolo.

##### 4.1.1.1 Analiza rezultatov trženja

S kontrolo realizacije letnega načrta trženja poskuša podjetje zagotoviti uresničitev prodaje, tržnega deleža, dobička, aktivnosti, zadovoljstva kupcev itd. Kontrola realizacije trženja omogoča vodenje na podlagi načrtovanih ciljev in temelji na spodaj naštetih analizah (Dalrymple, 1998, str. 315; Potočnik, 2001, str. 405).

- *Z analizo prodaje* podjetje ocenjuje doseženo vrednost prodaje glede na načrtovano in ugotavlja, ali je razlika nastala zaradi sprememb cene, obsega prodaje ali vpliva obeh dejavnikov. Analiza vsebuje prodajni volumen in vrednost, prodajo po regijah oz. področjih, prodajo po izdelkih ali skupinah izdelkov, po kupcih, novi ali izgubljeni kupci itd. Pokaže trend gibanja prodaje, ne pa tudi vpliva cene, vpliva povečanja izdatkov, tržnega potenciala, zasičenosti trga za določen proizvod ali področje (Dalrymple, 2001, str. 511).

- *Z analizo tržnega deleža* podjetje ugotavlja, ali pridobiva v primerjavi s konkurenti ali relativno izgublja, saj sam obseg prodaje ne pokaže uspešnosti podjetja v primerjavi s konkurenco.

- *Analiza stroškov trženja* v primerjavi z vrednostjo prodaje, s katero podjetje ugotavlja, ali ne porablja preveč finančnih sredstev za uresničevanje svojih prodajnih ciljev. Najprej moramo ugotoviti, kolikšen je običajen delež omenjenih stroškov npr. v dejavnosti. V primeru odklona od običajne ravni je potrebno ukrepanje, da se razmerje s stroški in zaslužkom ne bi

poslabšalo. Analiza izdatkov je zelo pomembna in podaja pomembne informacije za delovanje na trgu, pa vseeno ne vsebuje dovolj informacij.

- S *finančno analizo* podjetje ugotavlja tiste dejavnike, ki vplivajo na stopnjo donosnosti lastniškega kapitala. V primeru zmanjšanja donosnosti je potrebno ukrepanje.

- *Analiza aktivnosti* na določenem področju in posameznikov, vključuje analizo števila obiskov, strokovnih srečanj v organizaciji podjetja in ostalih aktivnosti.

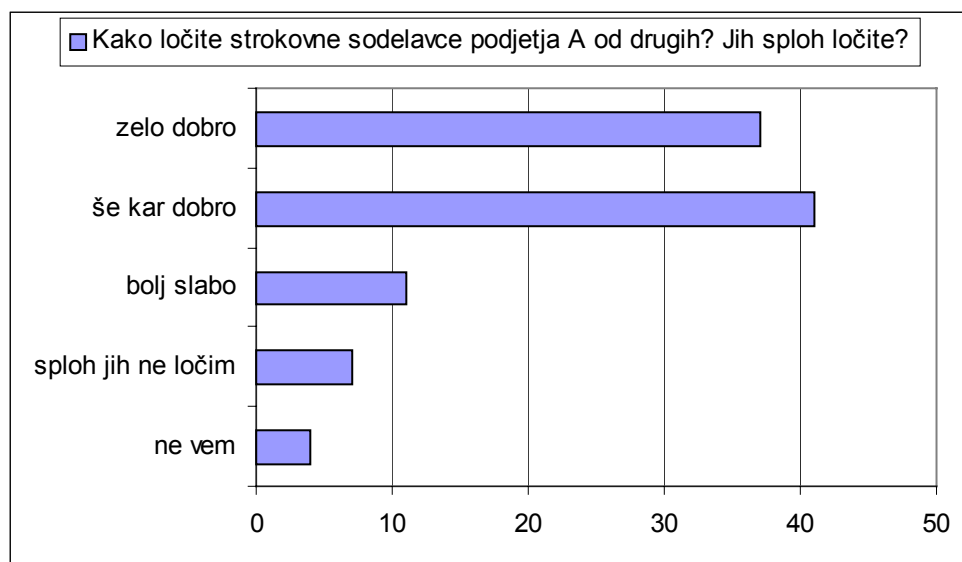
- Z *analizo zadovoljstva kupcev* podjetje ugotavlja vzroke, ki opozarjajo na morebitne težave pri ohranjanju obsega prodaje in tržnega deleža. Omogoča ukrepanje, preden pade delež prodaje zaradi nezadovoljstva kupcev, pripomore pa lahko k izboljšanju podjetja v smislu večanja zadovoljstva kupcev.

#### 4.1.1.1.1 *Prepoznavanje strokovnih sodelavcev*

Kot je že bilo omenjeno, so v promociji farmacevtskih izdelkov pogoste spremembe in menjave strokovnih sodelavcev. Nekateri hitro ugotovijo, da delo ni zanje primerno, drugi

napredujejo, nekateri sprejmejo delo kot odskočno desko za prihod v določeno podjetje, ne redko pa posamezniki zamenjajo več različnih farmacevtskih podjetij. Redki posamezniki ostajajo več let na istem področju, kar seveda prispeva k večji prepoznavnosti, trdnejšemu sodelovanju, močnejšem poslovnem odnosu.

Slika 21: Kako zdravnik loči sodelavce različnih podjetij med seboj



Vir: Raziskava v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti, 2001.

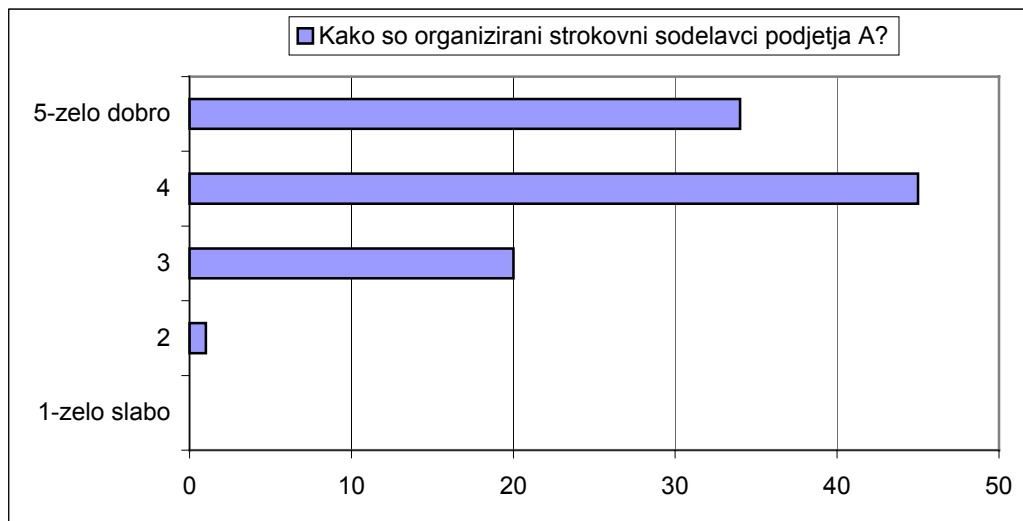
Raziskava v okviru Poslovne odličnosti (2001) je pokazala, da je prepoznavnost strokovnih sodelavcev podjetja A dobra, saj jih skupno 78 odstotkov anketiranih zelo dobro (37 %) ali še

kar dobro (41 %) loči od strokovnih sodelavcev drugih podjetij. Strokovnih sodelavcev pa med seboj ne loči 7 odstotkov vprašanih, 11 odstotkov pa bolj slabo.

#### 4.1.1.1.2 Organiziranost strokovnih sodelavcev

Zanemarljiv delež anketiranih je izrazil nezadovoljstvo z organiziranostjo strokovnih sodelavcev podjetja A, a tudi zelo zadovoljnih je le 34 odstotkov. Toda skoraj 80 odstotkov jih meni, da so zelo dobro ali dobro organizirani (glej sliko 22). Menim, da v primeru, ko je na istem teritoriju več strokovnih sodelavcev, sicer z drugimi izdelki, pa vendar včasih pride do ponavljanja posameznih aktivnosti, do slabše organiziranosti, predvsem zaradi slabe komunikacije med njimi samimi. Glede na to, da vsa farmacevtska podjetja povečujejo število zaposlenih v promociji, vključno s podjetjem A, bo potrebno veliko več pozornosti posvetiti medsebojnemu komuniciranju in organiziranju aktivnosti.

Slika 22: Kako so organizirani strokovni sodelavci podjetja A



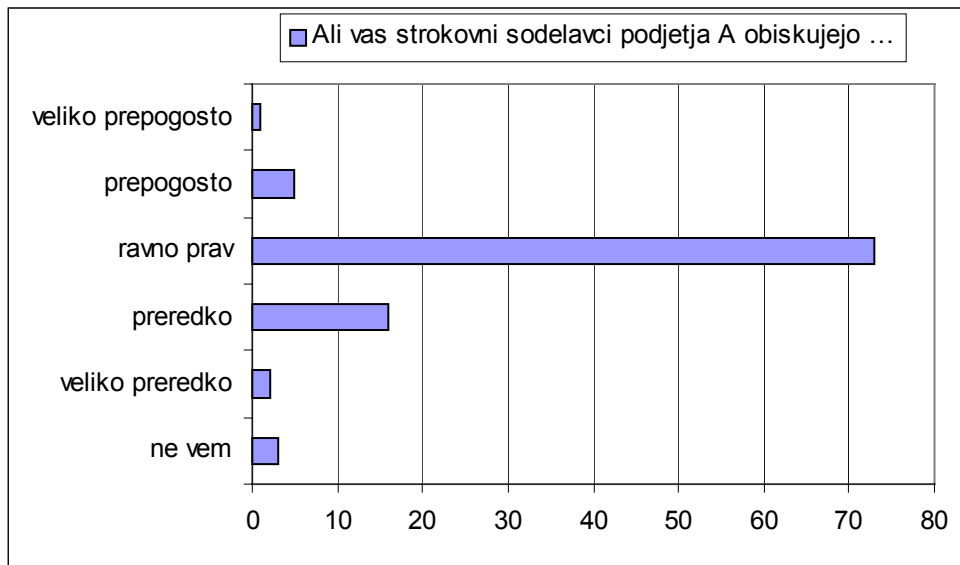
Vir: Raziskava v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti, 2001.

#### 4.1.1.1.3 Pogostost obiskov strokovnih sodelavcev

Glede pogostosti obiskov večina vprašanih (slika 23), 73 odstotkov, meni, da so obiskani ravno prav pogosto. Vprašani so bili tudi, kolikokrat na leto bi si želeli, da jih obiše strokovni sodelavec podjetja A. Menim, da je pogostost obiskov pri posameznem zdravniku odvisna tudi od njegove odzivnosti, odnosa do strokovnih sodelavcev in nenazadnje od pričakovanj strokovnega sodelavca.

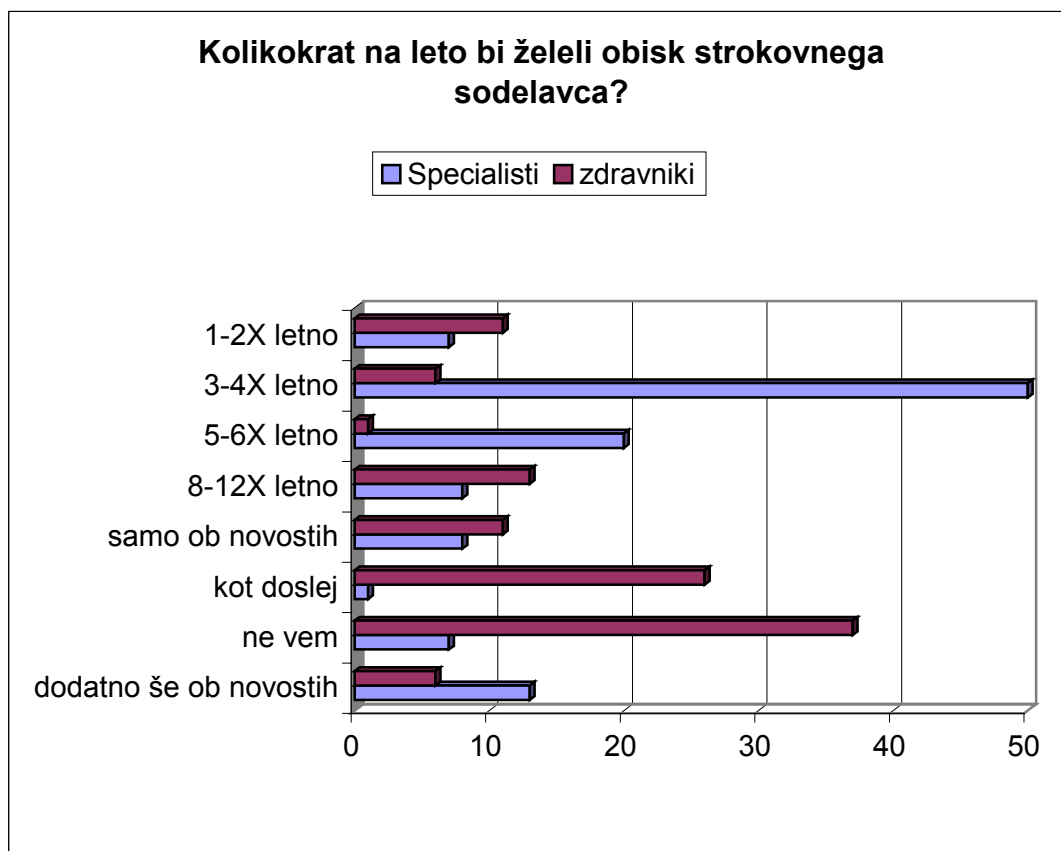
Polovica specialistov želi biti obiskanih (slika 24) 3- do 4- krat na leto, 5- do 6- krat pa si želi 20 odstotkov, 13 odstotkov jih želi dodatne obiske ob novostih. Splošni zdravniki si želijo biti obiskani v 40 odstotkih 3- do 4- krat na leto in 24 odstotkov 5- do 6- krat na leto, dodatno ob novostih pa 11 odstotkov. Obiske samo ob novostih si želi 11 odstotkov splošnih zdravnikov in 8 odstotkov specialistov.

Slika 23: Pogostost obiskov strokovnih sodelavcev podjetja A



Vir: Raziskava v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti, 2001.

Slika 24: Pričakovana pogostost obiskov strokovnega sodelavca



Vir: Raziskava v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti, 2001.

Zanimivo, da si več specialistov želi biti obiskani večkrat na leto kot splošnih zdravnikov. Verjetno je to povezano tudi s pogostostjo obiskov strokovnih sodelavcev na splošno. Najpogosteje so gotovo obiskovani splošni zdravniki, le-te obiskujejo skoraj vsa podjetja, saj uporabljajo najbolj širok izbor zdravil. To pomeni, da so praktično vsak dan obiskani s strani farmacevtskega podjetja, včasih celo večkrat na dan, kar že lahko precej moti njihovo delo. Vseh zdravnikov se tudi ne obiskuje enako pogosto, v povprečju vsakega posameznik obišče od 5- do 8- krat na leto, odvisno od tega ali obiskuje le splošne zdravnike na področju ali tudi druge specialnosti.

Večinoma pa si vsi prizadevajo pridobiti zdravnike, ki imajo veliko pacientov in predpišejo veliko receptov, zato so tudi pogosteje obiskani. Zdravniki, ki nekako niso prepoznani kot dobra naložba, torej imajo malo pacientov, malo receptov, poleg tega pa še neprimeren odnos do strokovnih sodelavcev, so obiskani precej manj pogosto. Razlike med njimi so tudi odnos do farmacevtskih podjetij, eni jih sprejemajo kot dober vir informacij, napredka v zdravljenju bolezni, novih zdravil, drugi pa mnogo manj koristno. Nekateri strokovnih sodelavcev sploh ne želijo sprejemati ali pa jih na kratko, bolj iz vljudnosti, drugim zadostujejo informacije, ki jih dobijo na strokovnih srečanjih. Zaradi vseh omenjenih razlik med zdravniki so po mojem mnenju tudi tako različne želje po pogostosti obiskov strokovnih sodelavcev.

#### 4.1.1.1.4 Dosegljivost strokovnih sodelavcev

Preverjali so tudi zadovoljstvo z drugimi lastnostmi strokovnih sodelavcev podjetja A. Večina anketiranih, kadar potrebuje strokovne sodelavce (slika 25), le-te pokliče po telefonu ali počaka, da pride ponovno k njemu, vsak deseti vprašani poišče strokovnega sodelavca sam, po pošti in elektronski pošti pa komunicira le po 1 odstotek vprašanih.

Slika 25: Na kakšen način zdravnik poišče strokovnega sodelavca, ko ga potrebuje?



Vir: Raziskava v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti, 2001.

Zanimivo bi bilo vprašanje postaviti ločeno specialistom in splošnim zdravnikom, saj bi bili rezultati po mojem mnenju malo drugačni. Mislim, da elektronsko pošto večinoma uporabljajo zdravniki specialisti in le redki splošni zdravniki. Specialisti tudi po mojem mnenju bistveno več uporabljajo internet, predvsem za spremljanje novosti na medicinskem področju, najave strokovnih srečanj, kongresov itd. Imajo večjo možnost uporabe interneta v službi, saj posamezni specialist v bolnišnici nima vsakodnevno ambulantnega dela, kjer bi bilo to težje izvedljivo.

#### *4.1.1.1.5 Zadovoljstvo s strokovnimi sodelavci podjetja A*

V raziskavi v okviru poslovne odličnosti (2001), so bili zdravniki in specialisti vprašani, kako pomembne se jim zdijo posamezne lastnosti strokovnih sodelavcev, nato pa še, v kolikšni meri so te lastnosti značilne za strokovne sodelavce podjetja A. Da bi ocenili, kje strokovni sodelavci podjetja dosegajo poslovno odličnost in kje bi delo lahko še izboljšali, je potrebno upoštevati odgovore na obe vprašanji.

V sliki 26, ki je sestavljena iz štirih kvadrantov, je prikazano, v katerih lastnostih smo blizu zelenega in katere lastnosti je potrebno najprej izboljšati.

Pri razlagi modela je potrebno upoštevati, kako je določen presek kvadrantov. Anketiranci so vse lastnosti strokovnih sodelavcev ocenjevali kot pomembne, relativno visoka pa je bila tudi stopnja zadovoljstva, zato lastnosti, ki so na sliki 26 v "manj pomembnih kvadrantih" niso nepomembne, ampak se le relativno manj pomembne kot druge lastnosti. Enako velja tudi za zadovoljstvo. Med ciljnim skupinama ni bistvenih razlik, zato so rezultati prikazani skupaj.

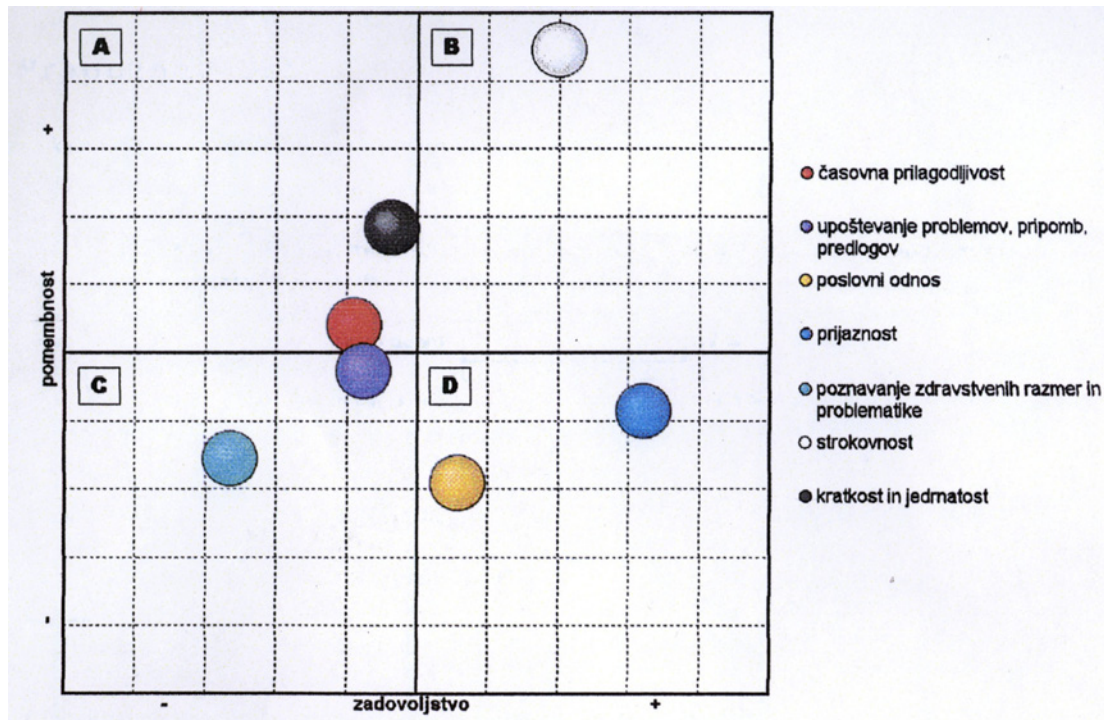
*Kvadrant A:* tu gre za lastnosti strokovnih sodelavcev, ki se anketiranim zdijo nadpovprečno pomembne, hkrati pa so anketirani z nekaterimi lastnostmi strokovnih sodelavcev podjetja A podpovprečno zadovoljni. Postavke, ki se nahajajo v tem kvadrantu so najbolj problematične, te je najprej potrebno izboljšati, saj je uspešnost podjetja na tem področju podpovprečna, pomembnost za anketirane pa nadpovprečna. V našem primeru gre za dve kritični točki, in sicer kratkost in jedrnatost ter njihova časovna prilagodljivost.

*Kvadrant B:* v postavkah, ki se nahajajo v tem kvadrantu, podjetje A dosega pričakovanja anketiranih. Gre za lastnosti, ki jim anketirani pripisujejo nadpovprečen pomen, hkrati pa ocenjujejo, da podjetje A dosega nadpovprečne rezultate. V tem primeru gre za strokovnost strokovnih sodelavcev podjetja A. To pa seveda tudi pomeni, da je nivo strokovnosti potrebno ohranjati vsaj na dosedanjem nivoju.

*Kvadrant C:* zadovoljstvo anketirancev s temi lastnostmi je podpovprečno, vendar anketiranci tem lastnostim pripisujejo manjšo pomembnost kot lastnostim v kvadrantu A. Postavke v kvadrantu C, upoštevanje predlogov in pripomb in poznavanje zdravstvenih razmer in problematike, je torej potrebno izboljšati, vendar imajo vsekakor prednost postavke s kvadranta A.

*Kvadrant D:* tu gre za lastnosti strokovnih sodelavcev podjetja A, ki so relativno manj pomembne, anketiranci pa uspešnost podjetja na tem področju ocenjujejo nadpovprečno visoko. Sem sodita prijaznost strokovnih sodelavcev in njihov poslovni odnos.

Slika 26: Model zadovoljstva s sodelavci podjetja A



Vir: Raziskava v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti, 2001.

Rezultati ankete so za podjetje A zelo ugodni, kljub temu pa so prodajni rezultati manj zadovoljivi. Pri tem je potrebno upoštevati, da so to večinoma izdelki, ki se pojavijo na trgu kot drugi. To pomeni le novo ime in ugodnejšo ceno, v primeru da gre za generičen izdelek. Naši zdravniki žal še niso stimulirani k predpisovanju cenejših zdravil, zato je potrebno veliko truda in dela za uveljavitev takega zdravila. Ne tako redko se tudi zgodi, da določenega izdelka na trgu za krajše časovno obdobje tudi zmanjka. Seveda se to dogaja vsem podjetjem, pa vendar izdelku, ki ni dolgo na trgu, najbolj škodi. Zdravniki se tudi pritožujejo nad posameznimi podjetji in njihovimi strokovnimi sodelavci, češ da so preveč agresivni, celo nesramni, in prihajajo prepogosto. Nekateri si že zapisujejo obiske strokovnih sodelavcev, tako da prepogostega obiskovanja iz istega podjetja ne dovolijo. So tudi taki, ki določenih strokovnih sodelavcev več ne sprejemajo, le redko pa se najde zdravnik, ki strokovnih sodelavcev, razen izjemoma, sploh ne sprejema več. Kljub negotovanju nad nekaterimi strokovnimi sodelavci pa prodaja njihovih izdelkov raste. Menim, da ima tukaj odločilno vlogo klinika (najmočnejši je Klinični center) in mnenjski vodje. Nekatera podjetja so ob prihodu na slovenski trg imela zelo malo strokovnih sodelavcev, ti so obiskovali predvsem zdravnike specialiste, ki določeno zdravljenje uvajajo. S tem, ko zdravilo predpiše specialist, se tudi splošni zdravnik z večjim zaupanjem odloči za določeno zdravilo, pa tudi pacient želi zdravilo, katerega je specialist priporočal. V primeru ekvivalentnih zdravil je običajno večji

poudarek na splošnih zdravnikih in lokalnih specialistih, na kliniki pa potrebujejo precej več časa, da se odločijo za predpisovanje cenejših, ekvivalentnih zdravil, čeprav jih za bolnišnično uporabo morda naročijo (večja kontrola stroškov). Ko gre za novo zdravilo, pa najprej začnejo specialisti in prvi splošni zdravniki (inovatorji), glavna pa za njimi. Nekaj splošnih značilnosti je opaziti, sicer pa je od izdelka do izdelka različno. Vedno pa je zelo pomemben začetek. Vsak izdelek, za katerega aktivnosti so v naprej dobro pripravljene in se nadaljujejo z enako intenzivnostjo, tudi če rezultat ni tako hiter, kot smo ga pričakovali, prinese rezultate. Zgodi se lahko, predvsem kadar je veliko izdelkov v aktivni promociji, da v kolikor rezultatov ni v pričakovanem časovnem obdobju, aktivnost prehitro upade na račun drugih izdelkov. To so zamujene priložnosti, ki nimajo druge možnosti, kajti novo zdravilo je le enkrat novo. Verjetno pa obstajajo tudi drugi razlogi, da so rezultati ankete ugodni za podjetje A prodajni rezultati pa so manj ugodni, glede na rezultate ankete bi lahko pričakovali mnogo več.

#### ***4.1.1.2 Kako do izboljšanja rezultatov prodajne skupine podjetja A?***

Raziskava je pokazala, da večina zdravnikov podjetja A uvršča med ugledna podjetja (le 4 odstotki zdravnikov ga ni uvrstilo med ugledna podjetja, 1 % pa na zadnje mesto). Na splošno zdravniki tudi strokovne sodelavce uvrščajo visoko. Prepoznavni so predvsem po prijaznosti, strokovnosti in dobrem poslovnem odnosu. Izboljšati bi morali časovno prilagodljivost, kratkost in jedrnatost ter upoštevanje predlogov in pripomb ter boljše bi morali poznati zdravstveno problematiko.

Iz navedenega lahko sklepam, da so kriteriji za sprejem na delovno mesto strokovnega sodelavca dobri. Lastnosti, ki jih imajo strokovni sodelavci podjetja A so v skladu s pričakovanji zdravnikov. Za izboljšanje prodajnih rezultatov je po mojem mnenju potrebno dodati večji pomen znanju prodajnih veščin, spremljati zadovoljstvo zaposlenih, poiskati in odpraviti razloge nezadovoljstva, spremljati enakost področij, spremljati motiviranost zaposlenih, razumevanje sistema nagrajevanja in zadovoljstva z njim.

#### *Strokovno usposabljanje*

Da imajo strokovni sodelavci podjetja A znanje, meni večina anketiranih, kar tudi potrjuje dobro usposabljanje. Vsak novi strokovni sodelavec gre skozi proces usposabljanja za nove strokovne sodelavce, ki je večinoma združen za novince tudi z drugih trgov in poteka v angleškem jeziku. Že pred tem ali pa po skupnem usposabljanju, odvisno, kdaj nastopi delo, so še interna usposabljanja. Poleg tega naj bi, preden dobijo svoje delovno področje in izdelke, z drugimi strokovnimi sodelavci obiskali zdravnike, katere naj bi kasneje sami obiskovali. Namen takega obiskovanja je predvsem spoznavanje dela in pa predstavitev novega sodelavca zdravnikom. V praksi to običajno ni realizirano, saj je interes, da po vseh zaključenih usposabljanjih čimprej nastopi samostojno. Vsak strokovni sodelavec se udeleži tudi spoznavanja podjetja samega preko uvajalnih predavanj in kroženja po oddelkih, tako da pridobi celotno podobo podjetja.



Splošnemu in strokovnemu usposabljanju je v zadnjem času dodano še usposabljanje v smeri prodajnih veščin. Ob hudi konkurenci in pomanjkanju časa zdravnikov je poleg strokovnega znanja zelo pomemben posloven odnos. Tudi v trženju farmacevtskih izdelkov je vse bolj osredotočeno v to, kako navdušiti zdravnike in jih pripraviti do tega, da bodo postali stalne stranke, da bodo predpisovali naše zdravilo. Zato se tudi trženje vse bolj usmerja v negovanje odnosov z zdravniki. Promocija zdravil je vedno temeljila na stroki, študijah, dokazih o učinkovitosti, varnosti zdravila in njegovih prednostih pred konkurenčnimi zdravili. Dejstvo je, da strokovnega znanja zdravnikom danes ni težko pridobiti, ponuditi jim je potrebno še kaj več, njihova pričakovanja glede kakovosti so vedno večja in dejstvo je, da se prav s ponudbo storitvenega paketa lahko razlikujemo od konkurentov. Znanje o tem, kako in na kakšen način graditi na odnosu z zdravniki se uči več farmacevtskih podjetij, celo v istih šolah, videli bomo, kdo bo uspešnejši.

### *Delitev in vrednotenje področij*

Razdelitev in vrednotenje področij je zelo pomemben dejavnik. Področja morajo biti enakovredna, da lahko vrednotimo delo posameznika. Pomembno je, da imajo na različnih področjih približno enako oddaljene kraje, da potrebujejo približno enako časa za vožnjo in časa za obiskovanje zdravnikov. Področja predstavljajo osnovo za primerjavo posameznikov med seboj, zato je pomembno, da v primeru neenakosti najdemo možnosti njihovega poenotenja. V nasprotnem primeru lahko posamezni strokovni sodelavci čutijo, da se od njih zahteva več, kot od drugih, kar običajno ne deluje stimulatивно.

Vsako prodajno področje ima svoje prodajne načrte in pričakovanja. Pomembno je, da posamezniki čutijo, da so načrti realno dosegljivi. Za to je še posebno pomembno, da so pričakovanja realna glede na velikost področja, rast trga, tržni delež, aktivnosti konkurence, morebitna odstopanja od ostalih področij (potrebno je ugotoviti zakaj: ali je dejansko manj določenih bolezni ali se jih ne zdravi dovolj). Pomembno je, da posameznik plan prodaje vzame za svoj cilj, kajti tako bo tudi lažje dosežen. Plan prodaje na trgu določi vodstvo, vodje pa jih razdelijo med posameznike oz. na področja. Pri planiranju pričakovanih količin prodanega zdravila na področju strokovni sodelavec ne sodeluje, običajno so količine velike, v oči posameznika, od katerega se rezultat pričakuje, prevelike. Po mojem mnenju bi se bilo pomembno ob vsakem novem planu odkrito pogovoriti o možnosti dosega le-tega, ob morebitnem dvomu skupaj poiskati možne rešitve in aktivnosti, ki bi to omogočile. Predvsem pa pogovor, razumevanje in zanimanje vodje za mnenje posameznika, lahko visok plan mnogo bolj približa posameznika, ki ga lažje vzame za svojega. Šele takrat plan doseže svoj namen.

### *Motivacija in nagrajevanje*

Sistem nagrajevanja je tisto, kar najbolj stimulira posameznika k določeni aktivnosti. Pri nagrajevanju igra pomembno vlogo enakost možnosti. Torej, oblikovano mora biti tako, da imajo posamezniki enako možnosti pri doseganju nagrade. Jasno je, da ni sistema, ki bi ustrezal prav vsem. Na novo oblikovane programe je potrebno spremljati in jih po možnosti

preoblikovati, če se pokažejo potrebe. Pomembno je, da vsak posameznik pozna in razume način nagrajevanja, saj le tako lahko vzame naložene cilje kot svoje cilje. Ves čas je potrebno spremljati zadovoljstvo posameznikov in skupine, sprejemati pripombe in ideje in jih obravnavati in razložiti v primeru, da niso sprejemljive za podjetje. Motivacija in nagrajevanje sta močno povezana z vrednotenjem področij, neenakovredna področja prinašajo neenakovredno nagrajevanje, kar na posameznika ne deluje stimulatивно.

Nagrajevanje je pomemben dejavnik zadovoljstva posameznika. Ko se posamezniki primerjajo, se primerjajo najprej med seboj, naslednja faza je primerjava s konkurenco. Razlike v nagrajevanju farmacevtski dejavnosti so velike. V slovenskem podjetju je strokovni sodelavec nagrajen bistveno slabše kot v tujem predstavištvu. Šest let dela se lahko primerja z začetnikom. Vse premalo pozornosti se posveča ugotavljanju zadovoljstva strokovnih sodelavcev, saj je mnogo bolje ne vedeti, da strokovni sodelavci niso zadovoljni.

Zavedati se je potrebno, da je delo strokovnega sodelavca naporno in stresno, čeprav na prvi pogled ni videti tako. Velikokrat komentirajo, kako je vsem na terenu lepo, so ves čas zunaj, pa klepetajo in so dobre volje. Vsak dan strokovnega sodelavca čaka od osem do devet obiskov zdravnikov, pri vsakem zdravniku je vsaj ena medicinska sestra oz. tehnik, pred vrati pa polne čakalnice pacientov, ki so na vrsti pred njim. To pomeni, vsak dan mora biti dobre volje, ljubezniv, prijazen, posloven v tem delu ni dneva, ko si slabe volje, ko imaš težave. Zgodi se, da naletiš na neprijaznost, češ bodi hiter, nimam časa, ste že peti danes itd. Vožnja, ki utruja, v dežju, soncu in snegu, sam. Zato je toliko bolj pomembno, da je strokovni sodelavec zadovoljen. Obiskati zdravnika je najlažje, pridobiti ga za predpisovanje zdravila, pa predstavlja težko in vztrajno nalogo, ki jo bo mnogo hitreje in uspešneje opravil zadovoljen, dobro motiviran strokovni sodelavec. Zelo je pomembno spremljanje zadovoljstva posameznikov in skupine in dragocene so informacije in želje, ki pomagajo dosežati zastavljene cilje.

Ob dobro motiviranih strokovnih sodelavcih je njihovo delo bolj usmerjeno v rezultate, plani so doseženi in zadovoljstvo je obojestransko. Nenazadnje so tudi usposabljanja dobro motiviranih ljudi mnogo bolj učinkovita.

#### *Organizacija strokovnih sodelavcev*

Organizacija strokovnih sodelavcev je tako po področjih, izdelkih kot tudi po specialnostih zdravnikov. Taka organizacija je draga in zapletena in zahteva dobro komunikacijo in sodelovanje strokovnih sodelavcev med seboj. V takem primeru je zelo pomembna sposobnost timskega dela. Glede na veliko število strokovnih sodelavcev se lahko zgodi, da so sami sebi konkurenca v borbi za zdravnikov čas. Tako je toliko bolj pomembno, da se spodbuja timsko delo in temu se mora prilagoditi tudi način nagrajevanja. Smiselno bi bilo del nagrajevanja, vezanega na izdelke posameznika, vezati na rezultate celotnega področja. Tako je jasno, kateri izdelki so prioritetni za podjetje in posameznik ne skrbi le za "svoj paket".

Za uspeh dobre prodajne skupine menim, da je potrebno ves čas spremljati ne le aktivnosti posameznikov, pač pa tudi njihovo zadovoljstvo in motiviranost. Zadovoljstvo na splošno vključuje zadovoljstvo s samim delom, razumevanje in sodelovanje s sodelavci in nadrejenimi, upoštevanje idej strokovnih sodelavcev, zadovoljstvo z nagrajevanjem in sistemom plač, zadovoljstvo z sredstvi za delo (avto, telefon, računalnik), pretokom informacij, možnostjo napredovanja, možnostjo sodelovanja pri postavljanju načrtov, samostojnost pri organizaciji posameznih aktivnosti. Dober, prijazen, strokoven, posloven strokovni sodelavec ni dovolj. Pot do popolnosti je možna le z jasno vizijo, določenimi cilji in dobrim, učinkovitim in vsakomur jasnim sistemom nagrajevanja. Ravno zadnjemu, verjetno najpomembnejšemu delu, se po mojem mnenju posveča premalo pozornosti in se s tem izgublja marsikatera priložnost.

## **4.2 Kontrola dobičkonosnosti**

S kontrolo dobičkonosnosti podjetje ugotavlja dejansko dobičkonosnost posameznih izdelkov, prodajnih področij, kupcev, tržnih poti itd. To so podatki, ki pomagajo vodstvu pri odločanju o širitvi oz. morebitnemu krčenju ali celo ukinitvi posameznih izdelkov, prodajnih področij, trženjskih aktivnostih. Analiza prikaže relativno dobičkonosnost, vendar ne dokazuje, da je zaradi izgube potrebna popolna opustitev nedobičkonosne enote.

## **4.3 Kontrola učinkovitosti**

Kontrola učinkovitosti ugotavlja, kako izboljšati učinkovitost posameznih trženjskih dejavnosti, kot so osebna prodaja, oglaševanje, pospeševanje in tržne poti. Skoraj vedno se najdejo trženjske aktivnosti, ki jih je mogoče izboljšati. Farmacevtsko podjetje lahko izboljša učinkovitost z motiviranjem, z alokacijo virov, z boljšim pozicioniranjem izdelkov, bolj usmerjenim delom, z večjo odzivnostjo itd.

### **4.3.1 Ugotavljanje učinkovitosti strokovnega sodelavca**

Kako meriti učinkovitost dela strokovnega sodelavca? Pojavljajo se vprašanja in dileme v vodenju, ali upoštevati učinek (output), vlaganje (input) ali kvalitativne kriterije za vrednotenje prodajnih predstavnikov. Kriterije za učinek predstavljajo prodana količina, število novih kupcev, zaslužek, število naročil, kriterije za vlaganje pa stroški, število obiskov, število delovnih dni. Pod kvalitativne kriterije prištevamo sposobnosti, spretnost komuniciranja in znanje o izdelkih. Sodeč po raziskavah so najpogosteje uporabljeni kvalitativni kriteriji, vendar pa so težko merljivi in pogosto vodijo v pristransko vrednotenje. Iste raziskave so pokazale, da so kriteriji na podlagi vlaganj v upadanju. Ena zadnjih razlag je,

da večje organizacije manj pozornosti posvečajo številu obiskov, predstavitev, in jih mnogo bolj zanimajo zaslužek, dobiček in stroški (Dalrymple, 2001, str. 508).

Analiza prodaje in stroškov sta zelo pomembni tehniki, ki jih vodja lahko uporablja za ocenjevanje celotne prodajne dejavnosti posameznika. Pomagajo ugotavljati, ali je delovanje usmerjeno v doseganje ciljev in če ni, jim pomaga kot vodilo, kje in kako se lahko še izboljša. V veliko pomoč je pri ocenjevanju dela posameznika, njegovih dosežkov, čeprav je ta slika lahko izkrivljena, gledana samostojno. Merjenje le prodaje in dobička lahko prezre naklonjenost podjetju, ki jo je prodajni predstavnik pridobil, pridobljene nove kupce, nove pomembne informacije s področja itd. (Churchill, 2000, str. 558).

Vrednotenje delovanja prodajnega osebja je pomemben del managerske vloge vrednotenja. Je osnovno orodje za izboljšanje prodajnega delovanja in zniževanja stroškov prodaje in trženja (Snoj, 1998, str. 265). Vrednotenje je usmerjeno na ocenjevanje uspešnosti vsakega posameznika, delovanje le-tega se namreč primerja z izbranimi standardi in ugotavlja odstopanja. Morebitna odstopanja in ugotovitve se lahko uporabijo za korekcijo aktivnosti in pri načrtovanju bodočih aktivnosti.

Vrednotenja dela posameznika, njegove učinkovitosti je ena najtežjih nalog prodajnega vodje. Najmočnejše orodje, s pomočjo katerega na eni strani povečamo učinkovitost, na drugi pa nam omogoča večjo urejenost spremljanja izvajanja načrtov, je motivacija (Dalrymple, 2001, str. 558).

Namen vrednotenja delovanja prodajnega osebja je (Snoj, 1998, str. 266; Donaldson, 1998, str. 308):

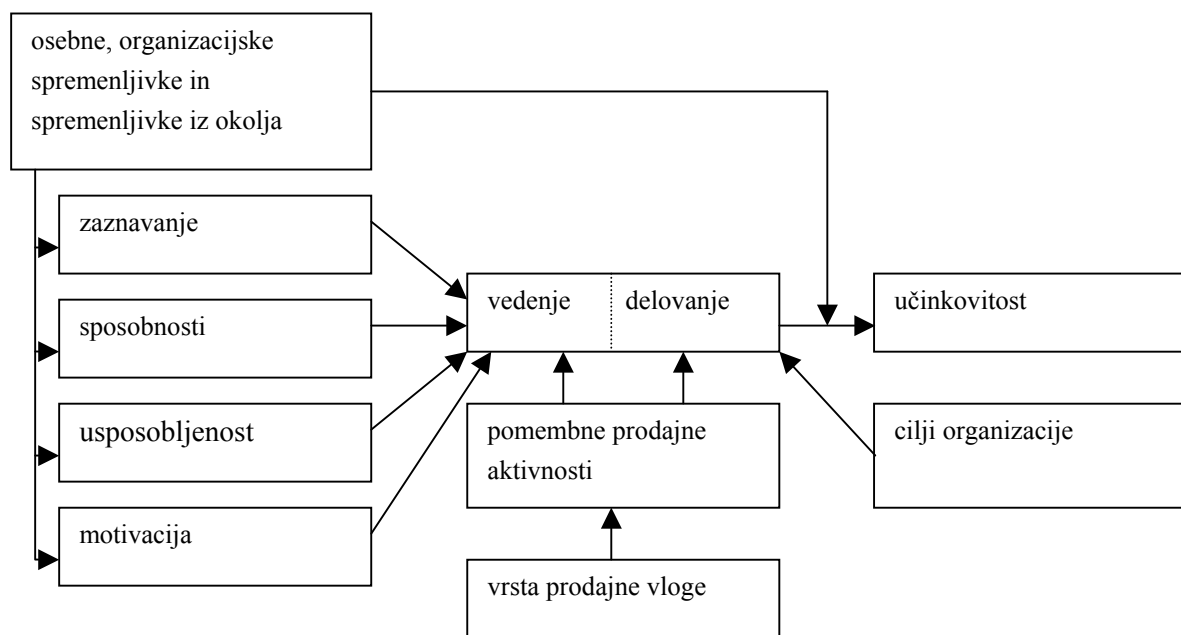
- identifikacija pozitivno in negativno izstopajočih posameznikov in ugotavljanje vzrokov njihove podpovprečne ali nadpovprečne uspešnosti;
- identifikacija pozitivno in negativno odstopajočih področij delovanja posameznika;
- identifikacija posameznikov, ki ne dosegajo postavljenih standardov in ki morajo svoje delovanje izboljšati ali pa biti premeščeni;
- posredovati prodajnemu osebju povratne informacije o njihovem delovanju in jim tako pomagati odkriti njihove močne in šibke točke, jih motivirati in svetovati, kako izboljšati delovanje;
- ugotoviti, če je potrebno in v kakšni smeri modificirati sistem nagrajevanja (povišanja, nagrade), koga in kako nagraditi, kdo naj napreduje;
- preveriti pomembnost posameznih metod izbora in usposabljanja kadrov, planirati čas in vsebino prodajnih usposabljanj in opredeliti posameznike, ki posamezne vrste znanja potrebujejo;
- preveriti ustreznost prodajne politike, primernost postavljenih standardov, dopolniti opise delovnih nalog;

Delovanje prodajnega sodelavca je odvisno od več dejavnikov: (1) posameznikovega zaznavanja, (2) njegove sposobnosti, (3) stopnje izurjenosti, izkušenosti, (4) stopnje motivacije, (5) osebne in (6) organizacijske in spremenljivke okolja (Donaldson 1998, str. 319; Churchill, 2000, str. 558).

Na sliki 27 so posameznikova izkušnost, sposobnost, zaznavanje in stopnja motivacije neposredno usmerjene v vedenje. Model je predvsem uporaben za razumevanje vloge analiz prodaje in stroškov v vrednotenju dela prodajnega sodelavca. Vodja lahko oceni njegovo vedenje kot dobro ali slabo v smislu ciljev podjetja. Razlika je tudi med delovanjem in učinkovitostjo, vpliv na delovanje neposredno pripisujemo vedenju, učinkovitost pa ne. Učinkovitost se kaže v rezultatih, kot so prodajna kvota, tržni delež, zaslužek.

Stroške in prodajne rezultate lahko izmerimo, rezultati so delno povezani z delovanjem posameznika. Moramo pa upoštevati različne tržne potenciale in delo konkurence. Šele ko pregledamo vse znane vplive na rezultat, lahko rečemo, da je eden boljši od drugega. V grobem se strokovnjaki strinjajo, da je prodajno osebje potrebno presojati posamično, brez odgovornosti za dejavnike, na katere sami ne morejo vplivati.

Slika 27: Vedenje, delovanje in učinkovitost prodajnih predstavnikov



Vir: Churchill, 2000, str. 559.

Kakorkoli že, vrednotenje posameznikov v prodaji ni lahko, saj ima kljub temu, da ni kratkoročnih rezultatov, posameznik lahko znaten vpliv na dolgoročne rezultate.

Podjetja se pogosto odločajo za vrednotenje prodajnih posameznikov na dva načina, za objektivno in subjektivno vrednotenje.

Objektivno vrednotenje vključuje statistično obdelavo internih podatkov. Subjektivno vrednotenje se nanaša na osebno oceno nekoga iz podjetja, običajno je to nadzornik, ki spremlja delo posameznika.

Vrednotenje prodajnega osebja je spremljalo več različnih študij, katere pa niso dale jasnih zaključkov. Churchill in sodelavci (Donaldson, 1998, str. 319) so preučili 116 različnih študij in edini jasen zaključek metaanalize je, da ni niti ene spremenljivke, ki bi imela statistično pomemben vpliv na delovanje posameznika v prodaji. Z nekaj izjemami je raziskava pokazala, da je le okrog 4 odstotke odstopanj v delovanju posameznika možno razložiti le z eno spremenljivko. Sklepajo, da gre za kombinacijo več različnih spremenljivk, katere so razporedili v skupine:

1. *sposobnost* je najbolj pogosto in neodvisna uporabljena spremenljivka; dolgo časa so bile naravne sposobnosti in empatija obravnavani kot glavni razlog za nadpovprečno delovanje;
2. *veščine*, katerim so v preteklosti posvečali manj pozornosti, a se je izkazalo, da so v korelaciji z dobrim delovanjem;
3. *motivacija* je tudi povezana z dobrim delovanjem posameznika; težko jo je oceniti, a izkazalo se je, da je ima večji vpliv kot sposobnosti in malenkost manjši kot znanje veščin;
4. *percepcija posameznika* je enako pomembna kot motivacija in jo je tudi zelo težko oceniti;
5. *osebne spremenljivke* močno in konstantno vplivajo na delovanje posameznika;
6. *zunanje okolje in okolje podjetja* nimajo močnega in stalnega vpliva.

Za oblikovanje primerne vrednotenja je potrebno prava kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih vrednosti. Za uspešno načrtovanje je potrebno vrednotenje, na podlagi katerega lahko v načrtovanje vključimo primerne popravke. Informacij je veliko in so različne: od tržnih raziskav, prodajnih rezultatov, do internih informacij; vsaka informacija ima svoj pomen.

#### **4.4 Strateška kontrola**

Strateška kontrola podjetja prikazuje celotno trženjsko uspešnost podjetja, povezano s kupci, organizacijo trženja, ustreznostjo trženjskih informacij, strateško načrtovanje trženja in dejansko učinkovitost izvajanja načrtov trženja.

#### **4.5 Urejanje internih informacij**

Vsa farmacevtska podjetja sledijo aktivnostim posameznih strokovnih sodelavcev. Spremljajo predstavitve izdelkov, in sicer kateremu zdravniku, kateri izdelek in kdo je predstavitev

izvedel. Pogosto so te informacije potrebne, da podjetje razdeli stroške dela posameznika in skupine po izdelkih. Spremlja se, koliko dela in časa je bilo vložena v posamezen izdelek. Poleg tega na ta način spremljamo delo posameznika kot npr. povprečno število obiskov posameznika, dnevi dela na terenu, delo v centrali, prisotnost na kongresih, srečanjih, organiziranje lokalnih srečanj, število izdelkov, s katerimi dela posameznik na obisku in tako kontrolirajo ali:

- sledimo internim ciljem,
- držimo korak s konkurenco.

V trženju farmacevtskih izdelkov lahko strokovni sodelavci predstavljajo tudi do 90 odstotkov izdatkov za promocijo, zato je zelo pomembno, kako so bili razporejeni. Zapisani morajo biti vsi obiski zdravnikov, s katerimi izdelki in v katerem vrstnem redu so bili obiskani (Pharmaceutical Sales Force Management, 2001, str. 105). Večina podjetij opremi strokovne sodelavce s prenosnimi računalniki in s posebnim programom, ki omogoča tudi analizo teh podatkov.

#### **4.5.1 Elektronski način spremljanja aktivnosti**

Strokovni sodelavci imajo prenosne računalnike, ki omogočajo spremljanje aktivnosti. V računalniku je običajno baza podatkov vseh kupcev, vse informacije aktivnosti, iz katerih lahko naredi vsak posameznik analizo svojih aktivnosti in analizo prodaje za svoje področje. Elektronski način vodenja aktivnosti omogoča hitrejši prenos podatkov in informacij med strokovnimi sodelavci, ki pokrivajo isto področje. Poleg tega pa ima vodja vse informacije o aktivnostih in rezultatih vsakega posameznika. Prednosti elektronskega spremljanja aktivnosti (Pharmaceutical Sales Fore, 2001, str. 110):

- vsebuje bazo podatkov vseh zdravnikov, na osnovi katere posameznik planira obiske;
- posameznik lahko zelo natančno sledi svojim aktivnostim in pogostosti obiskov;
- novemu strokovnemu sodelavcu lahko omogoča dostop do informacij, ki jih na začetku potrebuje;
- omogoča uporabo elektronske pošte.

Na začetku uvajanja prenosnih računalnikov v delo strokovnega sodelavca so pričakovali, da bo prinesel večjo učinkovitost, manjšanje stroškov (pričakovali so manj sestankov, poročanja) in boljšo komunikacije. Vse naštetu je v praksi težje izvedljivo in le malo kje se je ta investicija povrnila. Strokovnim sodelavcem prenosni računalniki omogočajo boljši pregled nad delom, aktivnostmi, boljšo komunikacijo preko elektronske pošte in mobilnih telefonov, a nikakor ne morejo v celoti nadomestiti neposredne komunikacije med sodelavci.

Odzivi glede boljše učinkovitosti so različni in nekatera podjetja so prepričana, da ob novem elektronskem sistemu porabijo posamezniki več časa za urejanje podatkov. Nekateri ga omenjajo kot "zelo drag dnevnik" strokovnega sodelavca (Pharmaceutical Sales Force Management, 2002, str. 106).

## 5 ZAKLJUČEK

Dejstvo je, da proizvodi današnjega, še bolj pa jutrišnjega dne, ne poznajo več nacionalnih in carinskih meja in drugih ovir, ki so bile značilne za prejšnja obdobja. Kapital je prosto gibljiv in udeleženci v poslovnem procesu se čedalje bolj povezujejo v natančno zgrajena poslovna omrežja proizvajalcev, dobaviteljev, lastnikov, zaposlenih in porabnikov, ki skušajo v takih povezanih oblikovati dolgoročno čim večjo dodano vrednost izdelkov in storitev. Globalna konkurenčnost svetovnega gospodarstva se povečuje, farmacevtska dejavnost je izrazito globalno usmerjena, vsakodnevno se pojavljajo vprašanja o uspešnosti poslovanja in prihodkov, stopnji dobička, rasti vrednosti podjetja, pričakovanjih lastnikov in zaposlenih, o novih izdelkih itd. Ali smo sposobni pričakovanja izpolniti sami ali je smiselno in potrebno poiskati strateškega partnerja?

Dogajanje na svetovnem farmacevtskem trgu v zadnjih letih zaznamujejo hitre, presenetljive in kompleksne spremembe, ki vplivajo na poslovanje svetovne farmacevtske dejavnosti. Še vedno je ena najintenzivnejših in najbolj dobičkonosnih svetovnih visoko tehnoloških industrijskih sektorjev. V zadnjih nekaj letih je prišlo do velikih sprememb v smislu hitrega in celovitega prilagajanja farmacevtske dejavnosti zahtevam in potrebam trga. Vsi svetovni trgi ne rastejo enakomerno, zanimivo je, da najhitreje rastejo razviti trgi, predvsem zaradi hitre rasti povpraševanja po novih, inovativnih zdravilih, močnih tržnih aktivnostih posameznih farmacevtskih družb in rasti trga generičnih proizvodov. Že nekaj let znotraj dejavnosti potekajo procesi integracije in sicer kot horizontalne, vertikalne povezave posameznih družb med seboj, kjer gre bodisi za povezovanje primerljivih oz. za prevzeme manjših družb.

Tudi v prihodnje bo farmacevtska dejavnost podvržena velikim spremembam. Pomembni zunanji vplivi, ki so povezani z geografskimi spremembami, z epidemiologijo bolezni, predvsem pa z demografskimi spremembami, bodo bistveno vplivali na profil najpogostejšega pacienta. Pacient postaja vse bolj informiran in želi aktivneje sodelovati v nakupnem procesu. Spremenjeno obnašanje porabnika, torej pacienta, bo prerazporedilo moči posameznih dejavnikov znotraj farmacevtske dejavnosti. V razvitih državah in vedno bolj tudi pri nas, se je začela uveljavljati "kakovost življenja", ki bo bistveno vplivala na področje raziskav in razvoja. Nove tehnologije in nove zahteve regulatornih oblasti, ki izdajajo dovoljenja za trženje novih izdelkov in vse večja konkurenca pa bodo vplivali na dogajanja znotraj dejavnosti.

Informacijska tehnologija današnjega časa omogoča pacientu dostop do veliko informacij o bolezni, o doktrini zdravljenja in navsezadnje tudi o ceni zdravljenja. Pacient bo želel pri samem zdravljenju tudi aktivno sodelovati v procesu odločanja in ne bo le obravnavan s strani zdravnika. Moč kupca, pacienta, se bo bistveno povečala. Pri tem imajo mediji odločilno vlogo. Kljub temu, z izjemo Amerike, da neposredno oglaševanje porabniku ni dovoljeno, pa se prikrito oglaševanje vseeno pojavlja. Vedno več zdravil je na negativnih<sup>24</sup> listah (na

---

<sup>24</sup> Na negativni listi so zdravila, ki jim mora pacient sam plačati.



negativni listi je lahko le določeno pakiranje ali oblika določenega zdravila, ki je sicer na pozitivni listi), tako jih mora uporabnik kupiti sam in ta zdravila se oglašujejo v množičnih medijih. Poleg tega se pojavljajo v medijih razne rubrike in televizijske oddaje namenjene zdravju, kar je razveseljivo, saj gre za promocijo zdravja. Običajno so vključeni določeni specialisti, ki na laičen, vsakemu razumljiv način približajo boleznim in pomembnost zdravljenja. Ob tem se seveda dotaknejo tudi zdravljenja, blagovnih znamk zdravil ni dovoljeno omenjati (čeprav se zgodi, namenoma ali ne), toda z opisom so včasih več kot jasni, za katero zdravilo gre. Zdi se mi, da je to začetek trženja neposredno k uporabniku, ki bo v bodoče vedno bolj razširjeno. Plačniki zdravil gotovo ne bodo zadovoljni, saj je rast zdravil, ki se neposredno oglašujejo, pomembno večja. Po eni strani bo to pomenilo aktivno sodelovanje pacienta pri zdravljenju, kar je za zdravnika lahko moteče, po drugi strani pa večjo osveščenost glede zdravljenja in same bolezni, kar prinese večje sodelovanje pacienta v smislu rednega jemanja zdravil pri kroničnih obolenjih oz. večjo učinkovitost zdravljenja.

Vnos in spoštovanje ekonomskih parametrov, farmakoekonomika v zdravljenju ter racionalizacija stroškov za zdravila in zdravstva kot celote, pridobiva na pomenu. Vse bolj se uporablja kot orodje vladnih oblasti za ocenitev izdelka in njegove uvrstitve na listo zdravil, katerih stroške krije država. Primerjavo izvajajo z obstoječimi zdravili oziroma obstoječo doktrino in cenami posameznih pristopov.

Pritiski na proizvajalce zdravil, z namenom zniževanja stroškov za zdravstvo, bodo vse večji. Bistveno konkurenčno prednost bodo imela tista farmacevtska podjetja, ki bodo znala poleg terapevtske učinkovitosti ponuditi tudi stroškovno učinkovitost.

S staranjem prebivalstva postaja področje stroškov za zdravstvo vse bolj neobvladljivo, zato lahko pričakujemo, da bo tudi vlada pri registraciji zdravil vse bolj izpostavljala farmakoekonomske prednosti. Vse to lahko prinese tudi bistvene spremembe v delu farmakoinformatorja oz. strokovnega sodelavca.

Pritiski na farmacevtsko dejavnost za zniževanje cen bodo vse večji. Pri odločitvi se vse bolj upošteva širši pomen vrednosti, ki ga določeno zdravilo prinaša tako za bolnika kot za "razširjen" koncept kupca, vključno z merjenjem klinične in stroškovne učinkovitosti, ter kot končni rezultat izboljšanje kakovosti življenja. Na razvitih trgih farmacevtskih izdelkov je cena vedno bolj pomembna, zato tudi generična zdravila pridobivajo na pomenu po poteku patentne zaščite. Zaenkrat v Sloveniji še ni zavedanja pomena generičnih zdravil, kar bo s pričo visokih stroškov zdravil potrebno.

Strokovni sodelavci bodo kljub vsemu ostali ključni v procesu trženja zdravil, gotovo pa se njihova vloga spreminjala. Zaradi velikega števila strokovnih sodelavcev je zdravnikov čas vedno bolj omejen in vedno bolj dragocen. Čas namenjen posamezniku bo vedno krajši in dostopnost zdravnikov težja. V prihodnosti bo gotovo najuspešnejše tisto podjetje, ki se mu bo uspelo najbolj približati zdravnikom.

## LITERATURA

1. Anderson Erin, Robertson Thomas: Including Multiline Salespeople to Adopt House Brands. *Journal of marketing*, april 1995, str. 16-31.
2. Barker T.: Merck accelerates, Glaxo falters. *Script magasin*, 1 (1999), str.39-40.
3. Blessington Mark, Kinght G. Thomas: The Right-Sized Sales Force: Do You Have Enough Sales-people? The Segal Company, 2002, str.5.
4. Bošnik Lucija: Uvedbo CRM omejuje slaba informacijska kultura podjetja. *Finance*, 108, 2002, str.22.
5. Campbell Tricia: Finding Hidden Sales Talent. *Sales & Marketing Management*, 3 (1999), str. 84.
6. Campbell Tricia: Training the Video Game Generation: *Sales & Marketing Management*, 6(1999), str. 15.
7. Carey Gordon: Sales and Marketing Strategy: Multi-tier Copay: Oportunity or Challenge. *Pharmaceutical Executive*, 2 (2000), str. 71-88.
8. Charatan Fred: US prescription drug sales boosted by advertising. *British Medical Journal*, London, 9 (2000), str. 783.
9. Churchill Gilbert A. et al.: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, January 2000 (a), str. 23-36.
10. Churchill Gilbert A. et al.: *Sales Force Management*, sixth edition. Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000(b), str.727.
11. Corstjens Marcel: *Marketing Strategy in Pharmaceutical Industry*. London, Chapman & Hall, 1991, str. 243.
12. Crooks Clive, Boehringer Christian: *Pharmaceutical Marketing: Approaching the millennium*. London, Financial Times Prooessional Limited, 12 (1997), str. 226.
13. Dalrymple Douglas J., et al.: *Sales Management: Concepts and Cases*, 7th Edition. John Wiley & sons Inc., New York, 2001, str. 585.
14. Darmon Rene: Where do the Best Sales Force Profit Come From? *Journal of Personal Selling& Sales Management*, 13, Summer 1993.
15. Donaldson Bill: *Sales Management. Theory and practice*, Macmillan Business. London 1998, str.378.
16. Donaho Ron: Pay Plans Get Low Marks; *Sales and Marketing Management*, December 1994, str. 11-12.
17. Dunn Cristopher: *Generic Medicines*. London: PJB Publications, 1995. str. 311.
18. Freemantle David: *What Customers Like About You*. Nicholas Brealey Publishing, London 1998, str.304.
19. Garfield Charles: The Secret of a Good Hire; *Sales&Marketing Management*, 5 (1990), str. 44-50.

20. Gellerman Saul: The Tests of a Good Salesperson, *Harvard Business Review*, 90, 5/6 (1990), str. 64-72.
21. Goldberg Michele: Sales force Effectiveness in Europe: Key drivers of Success. *Pharmaceutical Executive*, 4 (2000), str.
22. Goldberg Michele: Now that Pharma Sales Rep Market has Reached its Saturation Point, Company must Focus in Retention; *Pharmaceutical Executive*, 5 (2001), str. 83-90.
23. Gopal Kevin: Prescription for Change. *Pharmaceutical Executive*, 5 (2000), 32-34.
24. Gonarkar Chaaya, Korth Christopher: The Case for Global Patent Protection. *Pharmaceutical Executive*, 5 (2000), str.76-82.
25. Grant Stewart: Successful Sales Management. Prentice Hall, London, 2000, str. .
26. Greenberg Herbert M., Greenberg Jeanne: Job Matching for Better Performance. *Harvard BussinesReview*, 58, 9/10 (1980), str. 128.
27. Grom T: Generic Drug Industry,. *Med Ad News*, 11 (1998), str.14-20.
28. Hilll Stephan: Glolbal Pharmaceutical, A market, company and disease analysis. 165 str.
29. Keenan William: Time is eveything, *Sales & Merketing Management*, 8 (1993) str. 60-61.
30. Keenan William: Are You Overspending On Training, *Sales & Merketing Management*, 1 (1990), str. 56-60.
31. Keenan William: Merck Co, *Sales & Merketing Management*, 9 (1993), str.62.
32. Kotler Phillip: Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje izvajanje in nadzor, 2. popravljena izdaja. Slovenska Knjiga, Ljubljana, 1998, 832 str.
33. Leufkens G., Urquhart J.: Prescriber profile and postmarketind surveillance, *Lancet*, 1993, 342 (Nov.6), 1178 str.
34. Lidstone John: Beyond The Pay-Packet. McGraw.Hill Book Company, London, 1992, 275 str.
35. Lindstone John, MacLennan Janice: Marketing Planning for the Pharmaceutical Industry. Second Edition, Gower, Hampshire, 2001, 146 str.
36. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 1998. 422 str.
37. Lucas George H. et al.: An Empirical Stdy of Salesforce Turnover, *Journal of marketind*, 7 (19879), str. 34-59.
38. Malamis B. Peter: Succeeding in the New Medical Marketing Enviroment. *Pharmaceutical Executive* 2 (2000), str. 82-88.
39. Myshko D.: On the Right Track, *Pharma Business*, 1/ 2 (1997), str.19-24.
40. McNair Robert, Holston Michael, Greenwood Barbara: Kickbang or Legitimate Marketing Tehnique? *Pharmaceutical Executive*, 5 (2000), 94-99.
41. Možina et al., *Management, Didakta*, Radovljica, 1994, 678 str.

42. Oberhous Mary Ann, Ratliffe Sharon, Stauble Vernon: Professional Selling, second edition. The Dryden Press, Philadelphia, 1999, 646 str.
43. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja, GV Založba, 2001, 531 str.
44. Rasmusson Erica: Getting Schooled in Outsourcing; Sales and Marketing Management, 1 (1999), str. 49.
45. Rotar Aleš, Rustja Eli: Razvoj generičnih zdravil v Krki. Zdravniški vestnik, 1997, 66 suppl. II -33-6.
46. Rosenthal B. Meredith et al.: Demand Effect of Recent Changes in Prescription Drug Promotion, 31 str.
47. Russ Frederick et al.: Exploring the Impact of Critical Sales Events, Journal of Personal Selling & Sales Management, Spring 1998, str. 26.
48. Sagar K. Jeffery, Yi Junsun, Futrell M. Charles: A model Depicting Salespeople's Perception, Journal of Personal Selling & Sales Management, 18, Summer 1998, str.1-22.
49. Spinello A. Richard: Ethics, pricing and the pharmaceutical industry. Marketing Ethics, Thomson Bussines Press, London 1998, str. 321-355.
50. Smith Mickey C.: Pharmaceutical Marketing: Strategy and Cases. Pharmaceutical Product Press, New York 1991, str. 422.
51. Smith Mickey C.: Pharmaceutical Marketing in the 21st Century. Pharmaceutical Product Press, New York 1996, str. 283.
52. Smith Trevor: Ethics Medical Research, Cambridge University Press , 1999, str. 133-148.
53. Snoj Boris: Management prodaje, Ekonomsko pravna fakulteta. Maribor, 1998, str. 279.
54. Swiatocha P.Michael: Pharmaceutical Sales and Marketing: Are you Afraid to Look Under the Rocks? Fifth Annual National Congress on Health Care Compliance, February 8, 2000, str.32.
55. Treven Sonja: Management človeških virov. Gospodarski vestnik, 1998, Zbirka Manager, str. 263.
56. Varagić Vladislav, Milošević Milenko: Farmakologija. Elit Medica, Beograd, 1996, 646 str.
57. Vodušek David: Kdo odloča o zdravilih? ISIS, 1 (2001), str.158.
58. Linda Volk: Dve tretjini vodij nimata pojma o ravnanju z ljudmi , Delo, 30.april 2002, str.15.
59. Wachslar Jill: Prices, Promotion, Politics. Pharmaceutical Executive, 1 (2000), 24-30.
60. Zoltners A. Andris: The drivers that make sales teams tick. Every sales force wants to improve its results. Financial Times, London, 11 (2000), 5 str.

61. Zoltner A Andris, Lorimer E. Sally: Sales Territory Alignment: An Overlooked Productivity Tool, *Journal of personal selling & Sales Management*, Summer 2000, str. 139-150.
62. Zoltners A. Andris, Sinha Prabhakant: Sales Force Decision Models: Insight from 25 Years of Implementation; *Interfaces* 31:3, Part 2, 5/6 (2001), str: S8-S44.

## VIRI

1. Doseganje poslovne odličnosti, interno poročilo, Ljubljana 2001.
2. Filipović Nenad: Slovar poslovnih izrazov. Mladinska knjiga, Ljubljana 2001, 374 str.
3. Peterson Daniel B.: Using information to evaluate and enhance performance, ZS Associates, UK, 1995 (Zolters).
4. Pharmaceutical Sales Force Management in a changing Enviroment, Management Centre Europe, Brussels, 11 (1995).
5. National Economic research Associates: Policy relating to generic medicines in the OECD, 1998..
6. Physician promotion spending data from IMS Health, Integrated Promotion Service, 6 (2001).
7. Direct to customer promotion spending data from IMS, Health and Competitive Media Reporting, 6 (2001).
8. Datamonitor: Sales Force Structures and Strategies; A case Study Analysis of Effective Sales Force management, 2001.
9. Zakon o zdravilih
10. Uradni list RS: Pravilnik o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov
11. Zdravstveni statistični letopis, 1999, 206 str.
12. Razgovori s strokovnimi sodelavci različnih farmacevtskih podjetij (GlaxoSmithKline, Astra Zeneca, Schering Plough, Pliva, Pfizer, Krka, Lek, MSD, Novartis, Bayer, Eli Lilly, Knoll), maj-junij 2002.

## SLOVARČEK

- relationship marketing: trženje temelječe na odnosih
- carryover: prenesena prodaja iz preteklega obdobja
- on the job training (OJT): učenje neposredno na terenu
- farmakoekonomika: veda, ki preučuje ekonomski učinek zdravljenja
- osteoporoza: bolezen kosti, ki prizadene predvsem ženske
- "Me too" izdelki: različica komercialno uspešnih zdravil, ki nimajo bistvene terapevtske prednosti, a so patentno zaščitene.
- CRM- customer relation management, ravnanje z odnosi do strank
- DTC – direct to customer, oglaševanje neposredno uporabniku
- Supervisor-nadzorni
- IMS- information medical statistics
- MIS-Informativni sistem za promet z zdravili

## **Priloga 1**

V času hitrih sprememb in vedno večjih zahtev porabnikov je zelo pomembno ugotoviti, kaj porabnik pričakuje, kaj je zanj pomembno in katera dejanja so nepomembna, nepotrebna. V začetku leta 2001 je na slovenskem trgu potekala raziskava med zdravniki, ki farmacevtske izdelke oziroma zdravila, predpisujejo na recept. Raziskava, ki je potekala v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti, naj bi pokazala, kaj zdravniki od strokovnih sodelavcev pričakujejo, kakšne so njihove želje in kako so zadovoljni z obstoječo organizacijo in delom strokovnih sodelavcev. Vprašalnik je sestavil naročnik ankete skupaj z izvajalcem. Anketiranci so bili izbrani naključno, med seboj se ločujejo le specialisti splošne medicine (v nadaljevanju splošni zdravniki) in specialisti drugih specialnosti (v nadaljevanju specialisti), ki med seboj niso ločeni po specialnostih. Uporabljen je bil seznam zdravnikov naročnika raziskave.

Anketa je bila izvedena po telefonu, v dopoldanskem času. Pred izvedbo ankete je bil anketni vprašalnik preizkušen z osebnim intervjujem in kasneje na manjšem vzorcu po telefonu.

V končni anketi je bilo zajetih 151 zdravnikov in 107 specialistov, ki so v povprečju odgovarjali 23 minut. Približno 10 odstotkov načrtovanega vzorca v obdobju anketiranja ni bilo dosegljivih. Končna stopnja sodelovanja je bila 60 odstotna. Anketa je bila dobro sprejeta glede na težko dosegljivost, posebej specialistov, saj je bilo potrebno v povprečju poklicati 4,2-krat. Ozko grlo so bile predvsem telefonske centrale.

Zaradi poslovnih skrivnosti je farmacevtsko podjetje, ki je anketo naročilo, obravnavano kot podjetje A.

### ***Ugled farmacevtskih podjetij***

Anketirani so bili najprej vprašani, katero farmacevtsko podjetje je po njihovem mnenju najbolj ugledno. 32 odstotkov specialistov in 25 odstotkov splošnih zdravnikov meni, da nobeno podjetje ne izstopa, da so enako ugledna. Da ima največji ugled podjetje A, se je odločilo kar 40 odstotkov splošnih zdravnikov in 28 odstotkov specialistov, za naslednje najbolj ugledno podjetje se je odločilo le 13 odstotkov splošnih zdravnikov in 12 odstotkov specialistov. Ostalim šestnajstim podjetjem so namenili od 0,3 pa tja do 6 odstotkov.

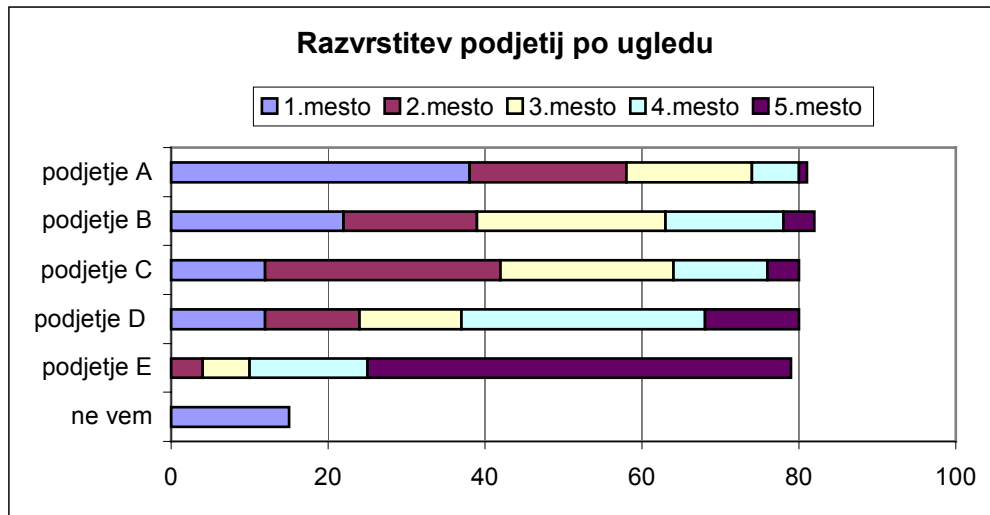
Ugled podjetij je bil preverjen še tako, da so anketiranci pet podjetij razvrstili od najbolj do najmanj uglednega (slika I). Največ anketiranih je na prvo mesto postavilo podjetje A in sicer v 38 odstotkih, za naslednje najbolj ugledno podjetje se je odločilo 22 odstotkov anketiranih. Da je podjetje A drugo najbolj ugledno meni 20 odstotkov zdravnikov. Torej skupno na prvem in drugem mestu je podjetje A uvrstilo 58 odstotkov anketiranih splošnih zdravnikov in specialistov. En odstotek anketiranih je podjetje A uvrstilo na zadnje, peto mesto in 4 odstotki anketiranih podjetja A ni uvrstilo med najbolj ugledna podjetja. Torej skupaj dobra



četrtnina (27 %) vprašanih je podjetje A uvrstila na 3.,4., ali 5 mesto oz. ga sploh ni uvrstila med najbolj ugledno podjetje.

Da se je položaj podjetja A izboljšal v primerjavi s preteklim letom, meni vsak četrti specialist (26 %) in vsak peti splošni zdravnik (19 %). Poslabšanje položaja podjetja A v primerjavi s preteklim letom pa je pripisalo 6 odstotkov specialistov in noben zdravnik.

Slika 18: Razvrstitev farmacevtskih podjetij po ugledu



Vir: Raziskava v okviru projekta Doseganje poslovne odličnosti, 2001.

### ***Kakovost izdelkov***

Večina vprašanih zdravnikov se strinja, da podjetje A nudi sodobno paleto zdravil. Le en odstotek se s tem ne strinja (nobeden pa ni dejal, da se sploh ne strinja).

Večina anketiranih meni, da je kakovost zdravil enaka in da nobeno posamezno farmacevtsko podjetje ne izstopa. Posledično je število navedb posameznih podjetij nizko – le desetina vprašanih meni, da ima podjetje A najbolj kakovostna zdravila.

Dobra tretjina vprašanih (36%) ocenjuje, da so izdelki podjetja A odlične kakovosti, in vsak četrti pa tudi, da so odlične kakovosti glede na ceno. Kljub temu relativno največ vprašanih (50%) meni, da so izdelki podjetja A prav dobri v primerjavi z njihovo ceno in le 2%, da so povprečni, nihče pa ne meni, da so slabi. Dobra četrtnina vprašanih ni znala oceniti kakovosti izdelkov glede na njihovo ceno. Preko 90 odstotkov vprašanih meni, da podjetje A nudi sodobno paleto zdravil.

## Priloga 2

### *Ravnanje z odnosi do strank (CRM<sup>25</sup>)*

Priljubljena definicija CRM-ja je: Usmerjanje poslovne strategije in kulture, podatkov o strankah in tehnologije tako, da je vsak stik s stranko zaključen v dolgoročno zadovoljstvo stranke in dobiček podjetja (Kočevar, 2002, str. 13). CRM pomeni poslovno strategijo, ki združuje procese, tehnologijo in ljudi v organizaciji z namenom ustvarjanja dolgoročnih odnosov s strankami. V začetku se je upravljanje s strankami nanašalo zgolj na oddelek prodaje in trženja v podjetju, zdaj pa zajema tudi vsa druga področja. Za uspešno izvedbo naj bi podjetje storilo osem korakov: izdelalo vizijo (kako si predstavlja, da ga bodo stranke videle), strategijo (CRM mora biti del poslovne strategije, predvsem v zvezi s finančnimi cilji), prepoznalo in razumelo stranke in njihove potrebe ter pričakovanja, spremljalo organizacijsko in informacijsko strukturo (komunikacija med zaposlenimi in zaposlenimi ter strankami), spremljalo procese poslovanja v neposredno korist stranke, se naučilo zajemati podatke o strankah, izdelalo tehnologijo in merila (Bošnik, 2002, str.22).

CRM omogoča celovit pristop h kupcu. Strokovni sodelavec naj bi vedel, ali je bil zdravnik v kontaktu z medicinsko informativnim centrom podjetja, kdo iz podjetja ga je v kratkem obiskal in s čim. To naredi bolj profesionalen vtis na zdravnika in omogoča bolj učinkovito komunikacijo različnih tržnih poti.

Pri CRM pristopu sta pomembni dve dimenziji:

- kupec predstavlja center sistema za vse dele organizacije,
- kar omogoča le dobra komunikacija in sodelovanje med posameznimi oddelki podjetja.

Tak pristop je kritičen, kadar podjetje uvaja nov izdelek novi ciljni skupini, kadar gre za velika povečanja prodajne skupine, kadar so spremembe na teritoriju in kadar je potrebno hitro spremeniti strategijo (Pharmaceutical Sales Force Management, str. 113).

### *Oglaševanje neposredno uporabnikom (DTC)*

Farmacevtska podjetja običajno zaposlujejo veliko število strokovnih sodelavcev za obiskovanje zdravnikov. V Ameriki so se stroški promocije od leta 1996 do 2000 povečali za 63 odstotkov (IMS Health, 2001). Od leta 1980, ko je FDA odobrila neposredno oglaševanje zdravil uporabnikom, je vedno več sredstev promocije namenjeno DTC-ju.

Analiza v Ameriki je pokazala, da so zdravniki v letu 1999 predpisali 34,2 odstotka več zdravil, ki so bila oglaševana neposredno pacientu, kot leto prej. Za vsa ostala zdravila se je

---

<sup>25</sup> CRM- customer relationship management.

povečalo predpisovanje le za 5,1 odstotek (Charatan, 2000, str. 785). Analiza med zdravniki je pokazala, da je le 21 % zdravnikov odobravalo pacientove predloge glede zdravljenja in bolezni, 43 odstotkov se jih tega ni zavedalo in 38 odstotkov zdravnikov je nasprotovalo sodelovanju pacienta. Več kot polovica (58 %) vprašanih zdravnikov meni, da bodo "izobraženi" pacienti njim prinesli le več dela, obenem (50 %) pa povečane zdravstvene omejitve kot rezultat. Le 12 odstotkov zdravnikov je prepričanih, da bo to pozitivno vplivalo na zdravljenje (Gopal, 2000, str. 34). Po ocenah sodeč le 25 odstotkov pacientov išče dodatne informacije pri zdravniku na podlagi oglasov. Po novih FDA navodilih je potrebno v medijih enako pozornost kot indikacijam in učinkovitosti posvetiti tudi neželenim stranskim učinkom. Ravno tako, kot spremljajo učinke promocije pri zdravnikih, spremljajo tudi vpliv DTC na predpisovanje zdravil. Vprašanje je ali se zaradi DTC poveča prodaja le zdravil, ki so se oglaševala ali se poveča prodaja celotni indikacijski skupini zdravil. Podjetja, ki so se osredotočila na medije kot je televizija, so ugotovila, da je neekonomično, saj so ciljne skupine običajno majhne glede na širino oglaševanja. Farmacevtska podjetja v sodelovanju z zdravniki financirajo oblikovanje programov za paciente, predvsem v obliki zloženk, brošur, z namenom večjega zavedanja pomena zdravljenja. Te brošure prispevajo tudi k boljšemu sodelovanju pacientov v procesu zdravljenja in izboljšujejo odnos do zdravnika. Za plačnika zdravil so taki programi stroškovno koristni, zato jih budno spremljajo (Malamis, 2000, str. 82).

Kljub možnosti DTC-ja, pa farmacevtska podjetja še naprej posvečajo največ pozornosti promociji zdravil zdravnikom (Rosenthal, 2000, str.10). To potrjuje tudi podatek, da se je število strokovnih sodelavcev leta 2000 podvojilo glede na leto 1995 ob nespremenjenem številu zdravnikov (vsi tudi ne sprejemajo strokovnih sodelavcev). Povečanje števila le-teh pa je povzročilo, da se je trajanje povprečnega obiska pri zdravniku iz 12 minut skrajšalo na 7 minut (Swiatocha, 2002, str. 8, 9). Zdravnikov čas je dragocen in ob takem povečevanju strokovnih sodelavcev je vedno težje pridobiti njegovo naklonjenost.