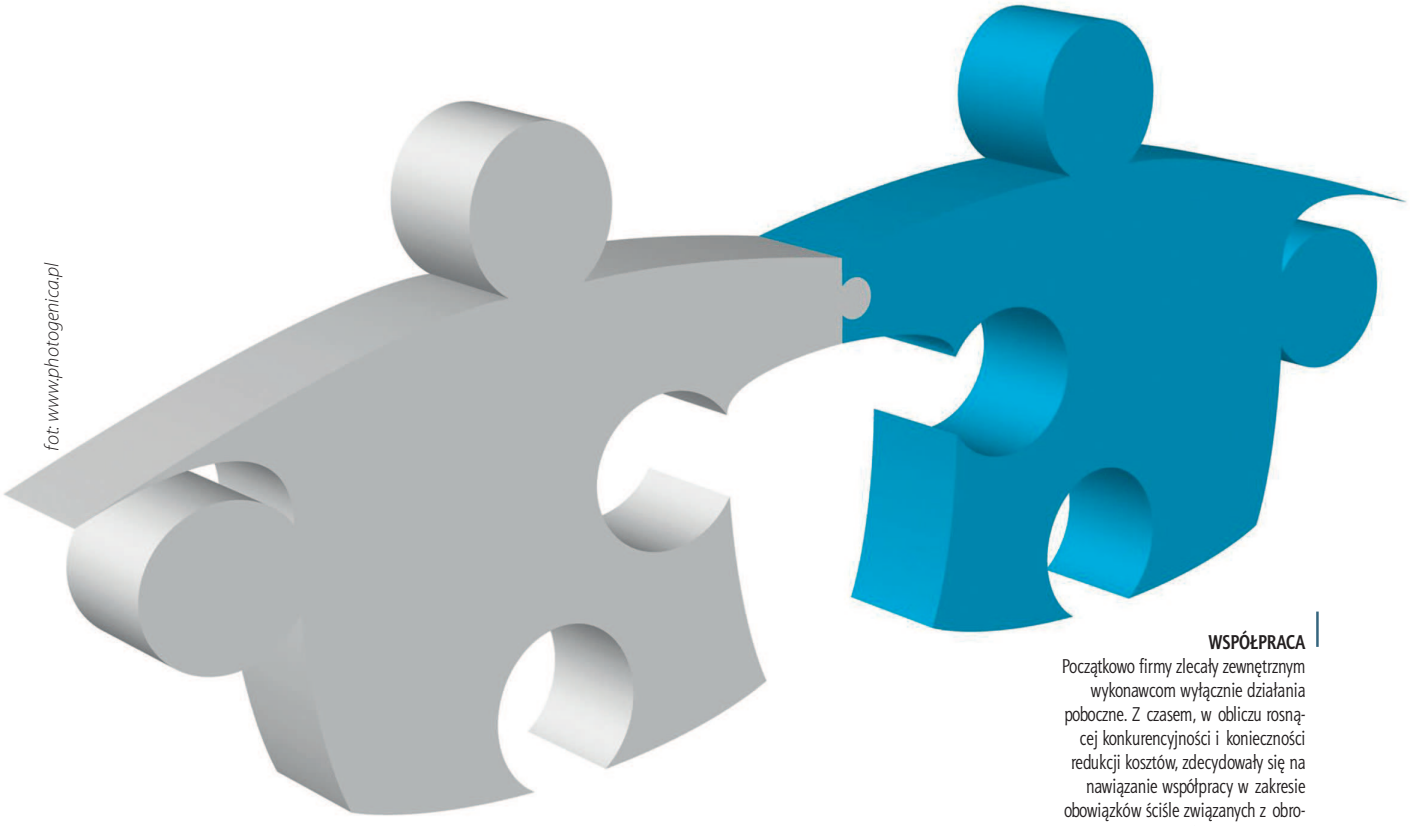
Co łączy outsourcing w farmacji z sondą kosmiczną?

Agenci do zadań specjalnych



fot: www.photogenica.pl

WSPÓŁPRACA
Początkowo firmy zlecały zewnętrznym wykonawcom wyłącznie działania poboczne. Z czasem, w obliczu rosnącej konkurencyjności i konieczności redukcji kosztów, zdecydowały się na nawiązanie współpracy w zakresie obowiązków ściśle związanych z obrotem produktami leczniczymi

Anna Kunysz

Coraz węższa specjalizacja w branży farmaceutycznej jest już nieunikniona. Eksperci od sprzedaży dbają o to, by zwiększyć obroty i rozszerzyć sieć dystrybucji na nowych klientów, logistycy – o zapewnienie wymaganych warunków w trakcie dystrybucji oraz dostarczenie towaru na czas, a specjaliści z firmy zarządzającej należnościami – minimalizują ryzyko nieuzyskania środków finansowych w terminie.

!1_2013_farmacja.indd 32 2013-02-14 13:55:10

Sonda kosmiczna to efekt pracy wielu wysoko wyspecjalizowanych firm oraz rządów państw, które inwestują w badania naukowe prowadzone w przestrzeni pozaziemskiej. Budowa sondy jest bardzo skomplikowana, tworzy ją szereg podzespołów. Jedna z firm czy agencji rządowych zajmuje się wykonaniem systemu zasilania, druga – systemu orientacji przestrzennej i nawigacji, a jeszcze inna – kamerami czy spektrometrami. Od tego, czy wszystkie urządzenia będą działać prawidłowo zależy, czy sonda zdoła dotrzeć poza Układ Słoneczny albo sfotografować odległe supernowe.

Postępująca wąska specjalizacja jest nieunikniona również w branży farmaceutycznej. Droga, jaką pokonuje lek – od momentu wyprodukowania, aż do chwili dostarczenia do pacjenta – jest wieloetapowa. Nic dziwnego, że za sprawną organizację wszystkich procesów odpowiadają różne osoby, eksperci w swoich dziedzinach, gdyż tylko one są w stanie zrealizować powierzone zadania w najlepszy z możliwych sposobów.

Popularność outsourcingu

Z tego powodu outsourcing usług w branży farmaceutycznej stał się ostatnio bardzo modny. Początkowo firmy zlecały zewnętrznym wykonawcom wyłącznie działania poboczne, niezwiązane bezpośrednio z wytwarzaniem ani obrotem produktami, ale niezbędne do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Do najpowszechniej powierzanych kontrahentom zadań pomocniczych należały m.in.: prowadzenie księgowości, działań związanych z public relations czy obsługa prawną. Z czasem, w obliczu rosnącej konkurencyjności i konieczności redukcji kosztów, producenci zdecydowali się na przekazanie zewnętrznym firmom obowiązków ściśle związanych z obrotem produktami leczniczymi.

Jako jedne z pierwszych, „na zewnątrz" przedsiębiorstwa zostały wyprowadzone działy logistyki. Zaczęły powstawać firmy wyspecjalizowane w dystrybucji produktów leczniczych. Warto jednak zauważyć, że chociaż logistyka jest jednym z najważniejszych obszarów outsourcingu specjalistycznych usług dla branży farmaceutycznej, to od pewnego czasu na rynku pojawiają się podmioty świadczące producentom leków usługi innego rodzaju.

Analizując potrzeby wytwórców można stwierdzić, że najlepiej oceniły sytuację w branży firmy, które zajęły się obsługą sprzedaży oraz zarządzaniem należnościami. Nie jest im łatwo wejść na rynek ze względu na wysokie wymagania wynikające z norm prawnych regulujących obrót farmaceutykami. Jednak zapotrzebowanie na świadczone przez nie usługi jest widoczne – zarówno w przypadku koncernów o dużym zasięgu, jak i małych i średnich podmiotów. Producenci dostrzegli, że zlecenie części procesów wyspecjalizowanym firmom to dla nich podwójna korzyść. Z jednej strony pozwala zredukować koszty działalności, a zaoszczędzony czas i środki przeznaczyć na rozwój kluczowej działalności. Z drugiej – korzystanie z usług ekspertów w branży wiąże się z wyższą jakością usług, ponieważ dysponują oni niezbędnym doświadczeniem, zasobami i *know-how*.

Promocja i obsługa sprzedaży

Wzrost konkurencyjności w branży farmaceutycznej, wywołany pojawianiem się na rynku nowych podmiotów, skomplikował sytuację wytwórców. Rywalizacja między producentami, wytwarzającymi preparaty o podobnym przeznaczeniu, jest coraz silniejsza. W tradycyjnym modelu dystrybucji (opartym na sprzedaży towaru hurtowni farmaceutycznej, która przyjmowała zamówienia od aptek) promowanie produktów leżało po stronie producenta. Hurtownia farmaceutyczna realizowała przede wszystkim własną politykę sprzedażową. Niektóre hurtownie uczyniły z akcji promocyjnych swoją dodatkową działalność, ale nie udało im się osiągnąć najwyższej skuteczności w tym zakresie.

Jeśli wytwórca chciał, żeby apteki zamawiały produkowane przez niego leki, musiał zatrudnić reprezentantów aptecznych i medycznych, którzy aktywnie promowali jego preparaty. Takie rozwiązanie wiązało się z wysokimi kosztami – aby dotrzeć do odpowiedniej liczby aptek i zapewnić sobie oczekiwany poziom sprzedaży, należało przyjąć wielu reprezentantów. Do rozwiązania problemu przyczyniły się wyspecjalizowane *call center* koncentrujące się na obsłudze klientów z branży farmaceutycznej. Ich powstanie zbiegło się z upowszechnieniem się dystrybucji bezpośredniej i wynikało z zapotrzebowania na efektywną komunikację między wytwórcami a aptekami.

> Największą korzyścią podjęcia współpracy z firmą świadczącą usługi typu call center jest optymalizacja procesów sprzedażowych – zwiększenie obrotu preparatów obecnych na rynku oraz szybka i skuteczna promocja nowych leków, co oznacza wzrost zysków

– *Call center* zbiera zamówienia od aptek w imieniu producentów i przekazuje je bezpośrednio do hurtowni lub operatora logistycznego, z którym współpracuje wytwórca. Zajmuje się wspieraniem aktywności promocyjnej oraz przeprowadza badania rynku, mające na celu ocenę potencjału danych aptek – mówi Ireneusz Pankiewicz, dyrektor ds. sprzedaży firmy Pharma Distribution Group.

Największą korzyścią podjęcia współpracy z firmą świadczącą tego typu usługi jest optymalizacja procesów sprzedażowych – zwiększenie obrotu preparatów obecnych na rynku oraz szybka i skuteczna promocja nowych leków, co oznacza wzrost zysków. Mimo że *call center* farmaceutyczne przejęły na siebie

!1_2013_farmacja.indd 33 2013-02-14 13:55:10

dużą część obowiązków, które wcześniej należały do reprezentantów medycznych i aptecznych, nie znaczy to, że działalność tych drugich stała się zbędna. Działają firmy, które wspierają *field force* producenta, przejmując na siebie działania związane z rekrutacją i wynajmowaniem reprezentantów. Przedstawiciele medyczni i apteczni aktywnie propagują jego preparaty – zarówno te dopiero wprowadzane na rynek, jak i takie, które ze względu na niski poziom sprzedaży, należy promować intensywniej.

Magazynowanie i transport

Po wypromowaniu i sprzedaniu leku należy go dostarczyć do odbiorcy finalnego – apteki lub szpitala, gdzie będzie dostępny dla pacjenta. Wraz z upowszechnieniem się dystrybucji bezpośredniej, transport farmaceutyków, tradycyjne należący do zadań hurtowni farmaceutycznej, przejął na siebie operator logistyczny. Z jedną istotną różnicą – hurtownia kupuje leki od producenta, stając się ich właścicielem i nabywając prawo do dysponowania nimi zgodnie z własną polityką, a operator logistyczny przejmuje odpowiedzialność prawną i operacyjną za towar, podczas gdy własność pozostaje w rękach wytwórcy. Takie rozwiązanie to dla producenta szereg korzyści: nie musi prowadzić własnego działu logistyki, redukuje koszty swojej działalności i ma gwarancję wysokiej jakości usług, która w przypadku magazynowania i transportu leków (towaru wrażliwego na zmiany warunków zewnętrznych) jest kluczowa.

> Działają firmy, które wspierają *field force* producenta, przejmując na siebie działania związane z rekrutacją i wynajmowaniem reprezentantów

Co więcej, współpraca z zewnętrzną firmą zapewnia producentowi pełną kontrolę nad towarem. W związku z tym, że operator logistyczny nie jest właścicielem farmaceutyków, ma obowiązek informować swojego kontrahenta o przebiegu procesu dystrybucji. W formie raportów lub za pośrednictwem strony internetowej powiadamia on producenta w jakich warunkach były przechowywane i transportowane leki, a także raportuje, gdzie i w jakiej ilości zostały dostarczone. To szczególnie istotne w kontekście rozpowszechniania się eksportu równoległego. Zwiększona kontrola obiegu farmaceutyków zwiększa dostępność leków dla pacjentów.

Obecnie operatorzy logistyczni przejmują na siebie szerszy zakres obowiązków. Co ważniejsze, przykładają coraz większą uwagę do jakości świadczonych usług. – Podmiotom zajmującym się farmalogistyką stawiane są wysokie wymagania. Lider rynku musi wprowadzać innowacyjne rozwiązania, gwarantujące pełne bezpieczeństwo dystrybuowanych towarów – specjalistyczne kontenery chłodnicze do przewozu leków w zimnym łańcuchu czy systemy informatyczne pozwalający na kontrolowanie obiegu towarów w czasie rzeczywistym – uważa Piotr Król, prezes firmy Poltraf. – Outsourcing usług logistycznych w branży farmaceutycznej doprowadził do pozytywnych zmian w dziedzinie bezpieczeństwa i jakości i nadal powinien się rozwijać – dodaje.

Zarządzanie należnościami

Elementem kończącym obrót leków nie jest, jakby się mogło wydawać, dostarczenie preparatu pacjentowi. O zakończeniu całego procesu można mówić dopiero wtedy, gdy wytwórca otrzyma należność za wyprodukowany towar. Sytuacja na rynku farmaceutycznym jest bardzo skomplikowana. Większość podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia ma problemy z płynnością finansową. Trudności z uzyskaniem w terminie należności są wśród producentów leków, a w szczególności wśród dostawców do szpitali, coraz powszechniejsze. W związku z tym na rynku pojawiły się wyspecjalizowane firmy zarządzające należnościami.

– Zanim producent zdecyduje się na podjęcie współpracy z danym szpitalem lub apteką, otrzymuje informacje na temat ich wiarygodności i wypłacalności. Wiodące firmy tworzą własny system oceny ryzyka dotyczący szpitali lub aptek, biorąc pod uwagę sytuację finansową, historię współpracy, sposób działania oraz kadrę zarządzającą – mówi Paweł Szewczyk, prezes firmy Nettle, która zajmuje się finansowym aspektem funkcjonowania rynku farmaceutycznego. – W ten sposób zmniejsza się ryzyko, że producent nie uzyska należności w terminie – podkreśla.

Podstawową różnicą między spółką taką jak Nettle, a typową firmą windykacyjną jest podejście do klienta. Firmy windykacyjne mają jeden cel – jak najszybciej odzyskać należność i otrzymać prowizję. Natomiast w procesie zarządzania należnościami windykacja jest tylko jednym z etapów. Poprzedza ją szereg działań, takich jak monitorowanie i przypominanie o terminie płatności. Po windykację sądową sięga się dopiero wtedy, gdy zostaną wyczerpane wszystkie inne możliwości. Dąży się do tego, żeby należność została wyegzekwowana, ale przy jednoczesnym zachowaniu dobrych relacji pomiędzy producentem leków, a dłużnikiem, tak aby nie doszło do rozwiązania współpracy między tymi podmiotami. Firmy, nie tylko farmaceutyczne, ale działające w każdej branży, często wolą pozostawić w swoich rękach zarządzanie należnościami, ponieważ boją się utraty kontroli nad finansami.

– Szczególnie cenne z punktu widzenia kontrahenta są regularne raporty podsumowujące pracę firmy zarządzającej należnościami i stały dostęp do systemu informatycznego, w którym zgromadzone są wszystkie dane – tłumaczy Paweł Szewczyk.

!1_2013_farmacja.indd 34 2013-02-14 13:55:10