

# Identyfikacja dobrych praktyk zarządzania handlem na rynku farmaceutycznym na przykładzie przedsiębiorstwa farmaceutycznego

Agnieszka Barańska<sup>1</sup>, Bartłomiej Drop<sup>2</sup>, Anna Jurek<sup>3</sup>, Magdalena Mińko<sup>4</sup>, Marek Deryło<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Katedra Zdrowia Publicznego, Uniwersytet Medyczny w Lublinie, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

<sup>2</sup> Katedra i Zakład Zdrowia Publicznego, Uniwersytet Medyczny w Lublinie

<sup>3</sup> Katedra i Zakład Zdrowia Publicznego, Uniwersytet Medyczny w Lublinie

<sup>4</sup> Zakład Opieki Zdrowotnej, Warszawski Uniwersytet Medyczny

<sup>5</sup> BIOMED Lublin WSiS S.A.

Adres do korespondencji: bartlomiej.drop@umlub.pl

## Wstęp

Handel jest bardzo ważną społecznie oraz ekonomicznie dziedziną gospodarczą. Wymaganiem polskich przedsiębiorstw oraz obecnych ich pracowników i managerów jest zdobywanie i potwierdzanie w praktycznej działalności swych umiejętności handlowych oraz kompetencji marketingowych, pozwalających na efektywne prowadzenie handlu na rynku wewnętrznym i międzynarodowym. Posiadanie tej wiedzy jest koniecznym warunkiem efektywnego działania w gospodarce rynkowej i powodzenia w konkurencyjnej grze rynkowej. Staje się również niezbędne w okresie intensywnego wchodzenia i prowadzenia działalności na rynkach Wspólnoty Europejskiej [1].

Znajomość i umiejętność posługiwania się marketingowymi narzędziami rynkowymi decyduje w dzisiejszej gospodarce, na każdym rynku, o poznawaniu potrzeb, o jakości i poziomie ich zaspokajania, jak również o sukcesach rozwoju przedsiębiorstw [2]. Handel był i jest podstawą rozwoju państw i społeczeństw. Zapewnia zaspokajanie zarówno codziennych, jak i najbardziej wyszukanych potrzeb. W Polsce ma to szczególne znaczenie po złych doświadczeniach, jakie towarzyszyły tzw. handlowi, a właściwie rozdzielnictwu w okresie czterdziestu pięciu lat gospodarki realnego socjalizmu.

Między wytworzeniem i sprzedażą produktów występuje konieczność dostarczenia ich nabywcom

## Identification of good management practices in the pharmaceutical trade market on the example of the pharmaceutical company

Trade is very important socially and economically economic field. The requirement of Polish companies, their employees and managers is acquisition and confirming the practical activity of their business skills and competencies of marketing, required to effectively trade in in the internal market and internationally. The most important in trade management is to develop a model to reach the market in such a way as to achieve the strategic objectives of the company. At a later stage, they are: people management; construction of the structure of the department and the company; negotiating and cooperation with clients; planning and control of the sale; prediction of sales process. Efficient management of trade requires the proper composition of the undertaking's market instruments.

**Keywords:** management, retail, pharmaceutical, sale.

© Farm Pol, 2014, 70(8): 419–423

we właściwych miejscach, czasie, za pomocą najbardziej skutecznych i ekonomicznych sposobów oraz środków. Jest to zadanie dystrybucji. Doskonalenie procesu jest ważnym zadaniem, ponieważ od jego sprawności zależy pojawienie się produktu na rynku. Koszt dystrybucji stanowi obecnie więcej niż połowę łącznych kosztów produkcji finalnej [3]. Stosowanie logistyki marketingowej istotnie usprawnia doprowadzanie właściwych ilości surowców i materiałów do poszczególnych faz produkcji i stanowisk roboczych. Istotna jest również

racjonalizacja zapasów i fizycznego obiegu produktów na rynku – od wytwórców do hurtowych i detalicznych ogniw sprzedaży, a za ich pośrednictwem – do konsumentów.

Sprawne zarządzanie handlem wymaga właściwej kompozycji stosowanych przez przedsiębiorstwo instrumentów rynkowych, tj. produktu, ceny, dystrybucji i promocji, ujętych w konstrukcji marketing-mix, stanowiącej kompleksową ofertę rynkową przedsiębiorstwa handlowego [2].

Najważniejsze zagadnienia związane z zarządzaniem handlem to opracowanie modelu dotarcia do rynku w taki sposób, aby zrealizować cele strategiczne firmy. W późniejszym etapie są to:

- zarządzanie ludźmi, budowa zespołu i struktury działu firmy:
  - rekrutacja,
  - szkolenie,
  - motywowanie;
- negocjacje i utrzymywanie kontaktów handlowych z klientami;
- planowanie i kontrola sprzedaży;
- prognozowanie procesu sprzedaży.

### **Cel pracy**

Celem pracy jest dokonanie charakterystyki funkcjonowania procesu zarządzania handlem na rynku krajowym i międzynarodowym w firmie farmaceutycznej. Autorzy dokonali analizy najważniejszych zagadnień związanych z zarządzaniem działem handlowym. Przedstawiona została istota sztuki handlu oraz procesy szkoleniowe, które tworzą profesjonalnych handlowców, stosujących metody dynamicznej sprzedaży.

### **Material i metoda**

Zastosowaną metodą badawczą był wywiad przeprowadzony z kadrą managerską przedsiębiorstwa farmaceutycznego w kwietniu 2012 r. Zebrany materiał badawczy pozwolił na opracowanie schematu funkcjonowania koncernu oraz charakterystykę procesu zarządzania handlem na rynku krajowym i międzynarodowym. Wykorzystane w publikacji materiały badawcze to również publikacje naukowe, wyniki autorskich badań z zakresu zarządzania handlem oraz informacje zamieszczone na stronach internetowych instytucji, firm i organizacji, które opracowują narzędzia i technologie umożliwiające usprawnienie procesu.

### **Charakterystyka działu handlowego firmy farmaceutycznej**

Przedsiębiorstwo farmaceutyczne działa w makro- i mikrootoczeniu, które wywierają wpływ na jego działalność. Występują w nim szeroko pojęci

klienci, z którymi trwale związki powinny znaleźć odzwierciedlenie w misji i wizji firmy. Przedsiębiorstwo w trakcie swego działania na rynku przechodzi przez różne fazy i etapy cyklu życia, wywierające wpływ na jego budowę organizacyjną oraz na rodzaje i sposoby podejmowanych przedsięwzięć [2]. Struktura funkcjonowania działu handlowego spółki powinna zapewnić sprawne związki między jego częściami oraz powiązania informacyjno-decyzyjne przyczyniające się do realizacji celów jego działalności. Istotne znaczenie odgrywają zadania działu marketingu oraz rola kierującego nimi menedżera (**rycina 1**).

#### *Proces rekrutacji*

*(dot. przedstawicieli medycznych, dział handlowy badanego przedsiębiorstwa farmaceutycznego, 2012 r.)*

I etap:

a) weryfikacja aplikacji;

II etap:

a) rozmowa kwalifikacyjna z regionalnym menedżerem;

b) rozmowa kwalifikacyjna z dyrektorem handlowym.

Proces rekrutacji powinien być obiektywny, opierać się na sprawdzonych metodach i narzędziach selekcyjnych. Powinien dokładnie diagnozować umiejętności i kompetencje, które są kluczowe dla określonego stanowiska. Niezbędna jest standaryzacja procesu rekrutacji. Dzięki niej procedura rekrutacji jest zawsze jednakowa dla wszystkich kandydatów ubiegających się o dane stanowisko. Poufność gwarantuje dyskrecję wszystkim osobom biorącym udział w procesie.

#### *Proces szkolenia*

*(dot. przedstawicieli medycznych, dział handlowy badanego przedsiębiorstwa farmaceutycznego, 2012 r.)*

Szkolenia:

1) dotyczące technik sprzedaży:

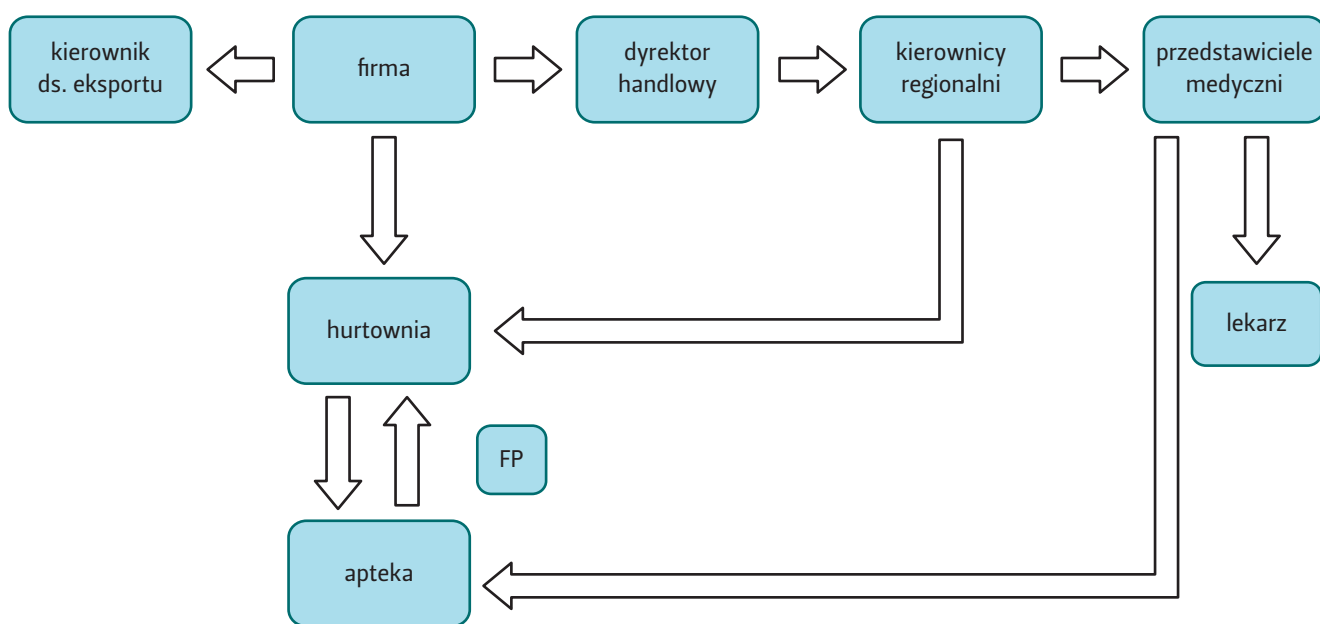
a) produktowe,

b) sprzedażowe,

2) sprawy wewnętrzne firmy,

3) szkolenie w „polu”.

Metodami wspomagającymi zarządzanie zasobami ludzkimi oraz warunkującymi rozwój wiedzy organizacji są *coaching* i *mentoring*. Metody te oparte są na koncepcji nauki w miejscu pracy. W *coachingu* szkoleniowcem staje się bezpośredni przełożony lub wybrany specjalista, a tematyka koncentruje się na zagadnieniach związanych z zadaniami realizowanymi na stanowisku pracy szkolonego. W *mentoringu* tematyka dotyczy ogólnej



**Rycina 1.** Schemat funkcjonowania działu handlowego badanego przedsiębiorstwa farmaceutycznego (źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanego przedsiębiorstwa farmaceutycznego – dział handlowy, 2012 r.)

problematyki funkcjonowania przedsiębiorstwa, a szkoleniowcem staje się pracownik o pozycji wyższej o co najmniej dwa szczeble w hierarchii organizacyjnej od szczebla szkolonego [4]. Czynniki te z tych metod wzajemnie uzupełniają się znakomite sposoby nauki, które nie tylko prowadzą pracownika w kierunku uzyskania tzw. mistrzostwa osobistego, ile sprzyjają otwartości komunikacyjnej, budowie wzajemnego zrozumienia, eliminacji strachu przed hierarchią organizacyjną. Fakt prowadzenia szkoleń wzbogaca wiedzę trenerów i mentorów [5]. Uzupełnieniem obu metod są zespoły indywidualnego uczenia się kierowników (*learning sets*). Jest to technika wspomagająca i dynamizująca proces samokształcenia.

#### Kontrola wyników

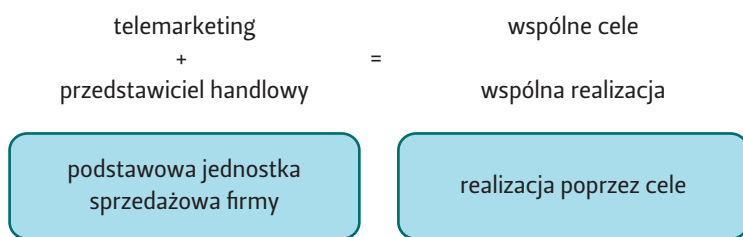
Główne zadania controllingu to planowanie, kontrola i kierowanie. Celem cotygodniowej analizy zbiorów sprzedażowych jest ocena przez kierownika sprzedaży, wielkości zamówień oraz poprawa struktury wielkości zamówień. Controlling traktowany jest także jako system wspomagania kierownictwa przedsiębiorstwa w procesie strategicznego i operacyjnego zarządzania, orientującym decyzje i działania kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania na globalne cele przedsiębiorstwa [6]. Pomaga on w: osiągnięciu zamierzonych celów długo i krótkoterminowych przedsiębiorstwa, np. wzrost wartości kapitałowej przedsiębiorstwa, maksymalizacja wyniku finansowego, uzyskanie wysokiej stopy zysku, zagwarantowanie płynności finansowej, wzrost konkurencyjności

przedsiębiorstwa; eliminacji zdarzeń przypadkowych; budowaniu systemu ostrzegania przed niebezpieczeństwami grożącymi przedsiębiorstwu; podjęciu działań mających na celu eliminację zakłóceń procesu sterowania firmą; kierowaniu perspektywicznymi działaniami przedsiębiorstwa [7].

W przedsiębiorstwie w ramach kontroli marketingowej podejmowane są również działania równoległe towarzyszące czynnościom pozostałych etapów cyklu zorganizowanego. Dlatego też, w zależności od sposobu przeprowadzania kontroli oraz horyzontu czasowego, którego dotyczą działania kontrolne, można wyodrębnić trzy podstawowe rodzaje kontroli [8]:

- bieżącą, która spełnia funkcje regulacyjne;
- operacyjną, która spełnia funkcje diagnostyczne i prognostyczne dla potrzeb dalszych działań marketingowych;
- strategiczną, która spełnia funkcje diagnostyczne i prognostyczne w odniesieniu do marketingu rozumianego jako podsystem przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu jego związków z otoczeniem organizacji.

Efektywność procesu kontroli uzależniona jest przede wszystkim od stworzenia w przedsiębiorstwie systemu kontrolnego, którego funkcjonowanie powinno przebiegać zgodnie z następującym algorytmem postępowania: ustalenie wielkości kontrolnych, ustalenie kryteriów oceny, ustalenie częstotliwości pomiaru i analizy wielkości kontrolnych, ustalenie przedziałów dopuszczalnych odchylenia wielkości kontrolnych, ustalenie źródeł informacji, metod pomiaru i analizy wielkości



**Rycina 2.** Charakterystyka jednostki procesu sprzedaży (źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanego przedsiębiorstwa farmaceutycznego; dział handlowy, 2012 r.)

kontrolnych, organizacyjne usytuowanie działań i czynności kontrolnych, projektowanie działań korygujących, ustalenie trybu wdrażania wniosków pokontrolnych, mierzenie zmiennych kontrolnych i rejestrowanych odchyłeń, ustalenie przyczyn odchyłeń, podjęcie działań korygujących [9].

### **Sprzedaż (rycina 2)**

#### *Planowanie sprzedaży*

Planowanie ułatwia podejmowanie dalszych działań związanych z zapewnieniem i wykorzystaniem zasobów organizacyjnych, m.in.: zasoby ludzkie, zasoby rzeczowe, zasoby informacyjne, zasoby finansowe. Rezultatem ich wykorzystania będzie realizacja wizji sprzedażowej, tym samym strategii rynkowej, marketingowej i promocyjnej.

Zarządzanie sprzedażą dotyczy zwłaszcza gromadzenia odpowiednich informacji, przewidywania wielkości podaży i popytu za pomocą odpowiednich metod prognozowania, badania szans i zagrożeń ze strony konkurentów oraz siły ich oddziaływania [1]. Wszystkie te działania są podstawą planowania sprzedaży i strategicznego planowania marketingowego, którego sposób opracowania ma decydujące znaczenie dla powodzenia wynikających z niego działań przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku.

Elementy planowania procesu sprzedaży:

- określenie grupy docelowej klientów,
- określenie optymalnego poziomu cen,
- dostosowanie produktu do grupy docelowej,
- identyfikacja własnej pozycji na rynku na tle konkurencji,
- analiza marketingowa konkurencji,
- tworzenie planów strategicznych i operacyjnych w planowaniu sprzedaży.

Pierwszą i zarazem najważniejszą kwestią jest określenie grupy docelowej klientów, do których skierowana zostanie oferta sprzedażowa. Należy pamiętać o selekcji klientów, tak aby dostosować ofertę sprzedaży do określonej grupy, która charakteryzuje się odmiennymi potrzebami, upodobaniami i oczekiwaniami względem oferowanych produktów [10]. Segmentacja klientów ułatwi

odpowiednie sterowanie produktem i skierowanie go do właściwej grupy docelowej. Osiągnięcie optymalnego poziomu sprzedaży wymaga również ciągłego zdobywania nowych klientów, modyfikacji oferty, badania potrzeb itd.

Kolejnym istotnym elementem jest uświadomienie sobie, jakie cechy produktu są unikalne i wyróżniają go na tle konkurencji – należy zastanowić się: czy możemy zaproponować klientom produkt, który nie znajduje się w ofercie konkurencji – w tym celu należy przeprowadzać badania marketingowe, które być może pozwolą na wyłonienie niszy rynkowej, której jeszcze nie zidentyfikowała konkurencja [5].

Ważne jest także ciągle identyfikowanie własnej pozycji na rynku, szczególnie na tle konkurentów. Najlepszym sposobem jest przeprowadzenie analizy konkurencji. Należy określić: jak wyglądają produkty, które posiadają konkurenci, jakie strategie marketingowe stosują, jakie rezultaty osiągnęli na rynku, jaki udział w rynku posiadają, jakimi kanałami rozprowadzają swoje produkty oraz starać się określić – w jaki sposób klienci oceniają produkty konkurencji. Następnie możemy przystąpić do analizy mocnych i słabych stron na tle konkurencji, wyniki te pomogą w tworzeniu planów strategicznych i operacyjnych w planowaniu sprzedaży. Po zidentyfikowaniu i określeniu powyższych zagadnień należy w odpowiedni sposób zaplanować produkcję, tak aby odpowiadała ona planom dotyczącym sprzedaży produktów.

Macierz Ansoffa pokazuje 4 możliwe kombinacje produktów i rynków (4 kategorie celów marketingowych):

- 1) penetracja – sprzedaż istniejących produktów na istniejących rynkach/segmentach;
  - 2) rozszerzenie – wprowadzenie istniejących produktów na nowe rynki lub do nowych segmentów;
  - 3) rozwój produktu – rozwój nowych produktów przeznaczonych na istniejące rynki/segmenty;
  - 4) dywersyfikacja – rozwój nowych produktów przeznaczonych na nowe rynki/segmenty [11].
- Planowanie sprzedaży powinno prowadzić w konsekwencji przede wszystkim do:
- 1) optymalnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, a co z tym idzie – do obniżenia kosztów produkcji;
  - 2) obniżenia poziomu zapasów – niższe koszty magazynowania;
  - 3) zwiększonej dostępności towarów w miejscach użytkowania;
  - 4) szybszego wykrywania i reagowania na zmiany w sytuacji rynkowej;
  - 5) poprawy w kwestiach dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, głównie w sferze produkcji, marketingu i finansów.

### Analiza sprzedaży

Analiza sprzedaży zawiera informacje dotyczące sprzedaży produktów wytwarzanych przez firmę w różnych przekrojach. Sprzedaż produktów jest ostatecznym celem wszelkich działań marketingowych podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Monitorowanie zrealizowanej sprzedaży pozwala odkryć prawa nią rządzące i modelować proces sprzedaży, tak by przynosił oczekiwane efekty. Wsparciem tego rodzaju poczynań jest analiza marketingowa sprzedaży, w której można wykorzystać narzędzia statystyczne [12]. Punktem wyjścia statystycznej analizy sprzedaży jest zebranie odpowiednich danych. Dane te na ogół mają postać zbiorów, w których sprzedaż jest łączona z innymi cechami, takimi jak: czas, miejsce, nabywca, typ produktu, zastosowane narzędzie marketingowe. Dane te noszą nazwę danych źródłowych i są uzyskane w drodze obserwacji całkowitej lub częściowej. Jakość tych danych przesądza o prawdziwości formułowanych na ich podstawie sądów. Uzyskane w wyniku obserwacji dane podlegają przetworzeniu i organizacji, tworząc informację wykorzystywaną w marketingowej analizie sprzedaży. Informacje te dotyczą struktury sprzedaży, jej dynamiki i uwarunkowań, stwarzając podstawę do zbudowania prognozy sprzedaży [10]. Bardzo ważną częścią analizy sprzedaży jest podsumowanie i ocena znaczenia sprzedawców, np. w jakim stopniu przyczyniają się oni do rozwoju i zysków generowanych przez firmę. Polega to najczęściej na zestawieniu wyników poszczególnych sprzedawców pod względem: ilości sprzedanych produktów, liczby nowych, a także straconych nabywców, stopnia zadowolenia klientów.

Rolą analizy sprzedaży jest:

- wykorzystanie uzyskanych informacji w planowaniu sprzedaży,
- wskazanie produktu generującego największe zyski,
- wpływ poszczególnych pracowników na wyniki firmy,
- zadowolenie klientów.

### Wspomaganie sprzedaży

Narzędzia wspomaganie sprzedaży w badanym przedsiębiorstwie farmaceutycznym

- platforma *FarmaProm*,
- promocje,
- kontrola pracy przedstawicieli medycznych.

**FarmaProm** – nowoczesna aplikacja służąca przekazywaniu i kontroli stanu realizacji zamówień promocyjnych. Dzięki modułowi planowania i raportowania wizyt stanowi kompletne narzędzie do zarządzania pracą działów firm farmaceutycznych [13].

**Promocja sprzedaży** – to zestaw krótkookresowych bodźców, które mają na celu zwiększenie sprzedaży produktu czy usługi. Narzędzia promocji sprzedaży można w zależności od odbiorcy podejmowanych działań podzielić na trzy zasadnicze grupy:

- nakierowane na konsumentów,
- nakierowane na pośredników handlowych,
- nakierowane na przedstawicieli handlowych.

Decydując się na zastosowanie którejś z grup narzędzi, należy zdawać sobie sprawę, iż szybki wzrost sprzedaży związany z promocją sprzedaży ma charakter krótkotrwały i nie buduje lojalności klientów polegającej na związaniu z marką. Nie wytwarza również długookresowych preferencji [14]. Promocja sprzedaży jest doskonałym uzupełnieniem reklamy, której zasady w przypadku produktów leczniczych reguluje Prawo farmaceutyczne.

Otrzymano: 2014.06.30 · Zaakceptowano: 2014.07.05

### Piśmiennictwo

1. Sztucki T.: Zarządzanie handlem i sprzedażą na rynku krajowym i międzynarodowym. Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz, 2011: 112–114.
2. Domański T.: Księga marketingu. praktyczny przewodnik dla menedżerów i przedsiębiorców. Centrum Kreowania Liderów, Kludzienko 1994: 44.
3. Czubała A.: Dystrybucja produktów. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001: 204–207.
4. Bogusz M.: Organizacje oparte na wiedzy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006: 122–128.
5. Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006: 27.
6. Niedbała B., Sierpińska M.: Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
7. Skrzypek E.: Jakość i efektywność. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
8. Andrzejczak D., Mikina A., Rzeźnik B., Wajgner M.D.: Organizacja sprzedaży, Część 1. WSiP, Warszawa 2010: 44–50.
9. Baruk A.I.: Kontrola marketingowa w przedsiębiorstwie – teoria i praktyka. Świat Marketingu, VIII, 2002.
10. Lennart R.: Techniki sprzedaży. Wyd. BL Info Polska Sp. z o.o. 2010: 50–52.
11. Ziglar Z.: Sztuka skutecznej sprzedaży. Logos, Warszawa 2007: 12–14.
12. Rószkiewicz M.: Narzędzia statystyczne w analizach marketingowych. C.H. Beck, Warszawa 2002.
13. <https://www.farmaprom.pl> [6.10.2013]
14. Winch A., Winch S.: Techniki sprzedaży i negocjacji. Difin, 1998.