

# Квалифицированные медрецы как объект охоты фармкомпаний

Не так давно мы сообщали читателям «Еженедельника АПТЕКА», что по итогам прошедшего года такая профессия, как медицинский представитель (МП) входит в топ-5 наиболее востребованных на украинском рынке труда. Чтобы узнать, какие тенденции отмечаются на рынке фармацевтического персонала, и чего ожидать в наступившем году, мы обратились к Андрею Анучину, директору компании «ФАРМА ПЕРСОНАЛ».

## МЕТОДОЛОГИЯ

В публикации использованы данные регулярных исследований «Обзор заработных плат, вознаграждений и компенсаций сотрудников фармацевтических компаний в Украине» (участвовало 25 фармкомпаний; общее количество сотрудников, включенных в исследование составило, 2947) и «Обзор штатов фармацевтических компаний Украины» (участвовало 24 фармкомпании; общее количество сотрудников, включенных в исследование, составило 2220). В исследовании участвовали зарубежные и украинские фармкомпании — производители оригинальных и генерических лекарственных средств.

## КОЛИЧЕСТВО SALES FORCE



На фармацевтическом рынке Украины общее количество постоянных МП (full-time-job), работающих в штате фармкомпаний, составляет около 7,5 тыс. человек. В аутсорсинговых компаниях, специализирующихся на предоставлении фармацевтического персонала в аренду, работает меньшее количество МП — примерно 3 тыс. человек. К числу таковых относятся медконсультанты, промоутеры, мерчандайзеры, проектные МП, сотрудники внешней службы компаний-дистрибуторов. Таким образом, общее количество МП в поле составляет свыше 10 тыс. чел.

Еще в начале 2012 г. фармкомпании планировали в течение года увеличить общий штат сотрудников в среднем на 6,3%. Согласно результатам исследований за март и сентябрь 2012 г., показатель прироста составил 3,4%. Можно предположить, что по итогам 2012 г. общее количество сотрудников фармкомпаний увеличилось примерно на столько, на сколько и планировалось (рис. 1). Таким образом, сегодня рынок фармацевтического персонала продолжает восстанавливаться после кризиса 2008 г., компании продолжают увеличивать штат сотрудников, но делают это с определенной осторожностью.

В общей структуре фармацевтических компаний превалирующую долю занимает штат сотрудников внешней службы. По итогам 2012 г. ее удельный вес увеличился по сравнению с 2011 г. и составил более 70% (рис. 2). Соответственно около 30% сотрудников фармкомпаний — это офисный персонал, в число которых входят руководители МП — продакт-менеджеры, маркетинг-менеджеры, руководители бизнес-юнитов и т.д.

Увеличение долевого участия сотрудников внешней службы в общей структуре штата обусловлено расширением штата МП в фармкомпаниях. Так, темпы прироста количества МП опережают рост общего штата сотрудников фармкомпаний. Прогнозируется, что в 2012 г. показатель прироста количества штатов МП составит примерно 8% (рис. 3). Таким образом, рынок фармацевтического персонала продолжает расти. Происходит перераспределение структуры штата в сторону региональной службы.

В целом за 2012 г. на рынке фармацевтического персонала показатель текучести кадров составил в среднем 20,6%, в то время как среди МП этот показатель выше — 24,7% (рис. 4).

С чем это связано? Дело в том, что в последние годы на рынке МП отмечена большая конкуренция, что характеризуется высоким уровнем текучести. Сегодня его по праву можно считать рынком кандидата. Каждый четвертый МП в течение года меняет работу, в большинстве случаев — по собственной инициативе. Показатель текучести приближается к таковому на крупном FMCG-рынке.

Сейчас фармкомпании стремятся брать опытных МП, потому одним из условия приема на работу является наличие опыта от 1 года. Если раньше на рынке труда МП отмечалась противоположная тенденция — фармкомпании охотно брали на работу молодых малоопытных специалистов после окончания институтов и «выращивали» их под себя, то сейчас в конкурентных рыночных условиях у фармкомпаний нет для времени и дополнительных ресурсов для обучения сотрудников. Все это ведет к тому, что фармкомпании активно перекупают опытных МП друг у друга, за счет чего текучесть кадров не снижается, а, напротив, растет.

## ПЛЮСЫ, МИНИСЫ И РИСКИ РАБОТЫ МП

Как правило, опытные МП могут выбирать между предложениями от 3–4 фармкомпаний. Соответственно существующий дефицит заявлен именно на квалифицированных, грамотных МП. На них существует повышенный спрос, и они могут себе позволить диктовать условия работодателям или требовать повышения зарплаты.

При этом общее количество МП сегодня не то, которое было 10 лет назад, когда профессия МП была престижной и крайне уважаемой в врачебной среде. Сегодня количество МП составляет свыше 10 тыс. Можно сказать на рынке отмечается переизбыток этих специалистов.

Доходит до того, что под кабинетом врача, кроме пациентов, образуется отдельная очередь МП — и выглядит это абсурдно. Отбор лучших и эффективных сотрудников происходит в кабинете врача — во время беседы с МП. Региональный менеджер на этапе контролинга получает от врача сведения об оценке профессиональных коммуникаций МП. Также эта информация подкрепляется данными по объему аптечных продаж на территории, закрепленной за конкретным МП.

Следовательно, репутация МП во многом зависит от врачебной оценки. Если раньше врачи с нетерпением ждали встречи с представителями фармкомпаний, то сегодня избегают их. Главная причина — переизбыток МП, их визитов и бесед.

Таким образом, на рынке сложилась ситуация, когда при дефиците квалифицированных МП одновременно существует переизбыток МП. Довольно рискованно вкладывать в обучение МП, ведь получается обратная ситуация — из-за расходов на обучение сотрудников, которые в результате покидают работодателя, компании недозарабатывают. В таких условиях фармкомпании вынуждены задумываться об использовании других маркетинговых инструментов (например интернет-продвижение, аутсорсинг).

Негативное влияние на перспективу профессии МП могут оказывать регуляторные инициативы, захлестнувшие в последние годы фармрынок. В частности, ужесточилось регулирование в сфере коммуникаций МП и врачебной аудитории, бесплатное предоставление пробных образцов продукции давно запрещено. И неизвестно, какие шаги предпримет государство в будущем относительно коммуникаций МП и врачебной аудитории. К тому же, лечебно-профилактические учреждения ограничивают визиты МП, поскольку это мешает работе врачей. Фармкомпании обеспокоены растущей волной раздраженности и озлобленности специалистов здравоохранения относительно визитов МП, поэтому весьма сдержанно подходят к вопросу набора новых МП, и в количественном выражении прирост штата таковых на рынке остается на низком уровне. В ближайшем будущем фармкомпании планируют увеличивать штат МП на 4,1%. Большинство из них не намерены сокращать существующий штат.

## ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

Согласно данным, с марта по сентябрь в 2012 г. заработная плата МП увеличилась на 3,5%. Если учитывать величину этого показателя, заявленного фармкомпаниями в начале года, то можно предположить, что в целом за 2012 г. следует ожидать рост зарплаты МП на 7% (рис. 5). При этом не исключена вероятность, что это значение будет несколько больше — до 9% — по той причине, что в начале 2012 г. фармкомпании декларировали такой рост зарплаты МП. После кризиса 2008 г. ежегодно зарплаты МП возрастают примерно на 10%. В среднем заработная плата (gross) МП в 2012 г. составляла примерно 8200 грн.

Причем, как выяснилось, в небольших фармкомпаниях (зарабатывающие менее 10 млн дол. США в год) заработная плата МП выше, чем у более крупных игроков. Это обусловлено тем, что небольшие фармкомпании вынуждены платить больше из-за низкой популярности или малоизвестности на рынке.

Довольно стабильной в 2012 г. осталась политика материальных вознаграждений МП (бонусы, компенсации). Крупные фармкомпании уже подняли компенсационные пакеты для своих сотрудников на такой уровень, что его сложно превысить или улучшить. Сегодня преимущественное количество МП обеспечены автомобилями, медицинской страховкой, мобильной связью и т.д. Поэтому существенных изменений в системе вознаграждений не происходит. Некоторые изменения отмечены только в модели

компенсаций, например, предоставление медицинской страховки не только МП, но и членам его семьи.

## ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА: МП, ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕРЫ, РЕГИОНАЛЬНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ

Обладая опытом работы от 3 до 5 лет в должности МП, люди хотят подниматься по карьерной лестнице. Как раз в этом и заключается проблема — МП хотят быть региональными менеджерами или продакт-менеджерами. Им надоедает работа в поле, они жаждут офисной работы. Но по статистике лишь 1 из 10 МП в своей компании может реализовать эту мечту. Потому зачастую квалифицированные МП покидают работодателя и стремятся в новой фармкомпании реализовать свои амбиции. Понять МП можно — региональный менеджер зарабатывает в 2 раза больше, а продакт-менеджер — в 2,5 раза, чем МП (рис. 6).

## КАК УДЕРЖАТЬ МП?

Как свидетельствуют данные, вовсе не заработная плата сдерживает сотрудников от того, чтобы сменить компанию, а человеческий фактор. Это и влияние руководителя, и его харизма, и реализация/проведение интересных проектов, климат в коллективе и т.д. В каждой компании способы нематериальной мотивации разнятся. Они зависят от инициативы и подхода руководителей к подчиненным. Одни поощряют сотрудников и награждают медалями, другие — грамотами. Так или иначе, нематериальная мотивация привносит позитивную эмоциональную окраску в микроклимат коллектива и сдерживает сотруд-

ников от смены места работы. При этом работодатели обращают на это меньше всего внимания, потому что в вопросах мотивации ориентируются на уровень заработной платы в среднем по рынку, обеспечивают сотрудников соцпакетом, автомобилем, но он все равно уходит... Потому что материальные факторы оценивают как обязательные и само собой разумеющиеся.

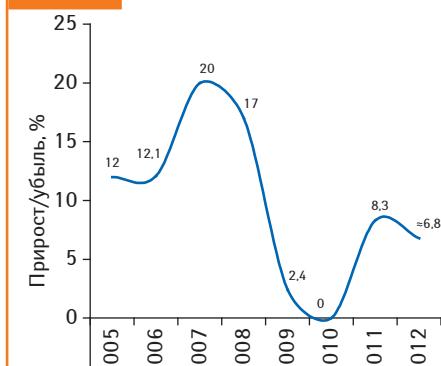
## НУЖНО ЛИ МП ПРОФИЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ?

Одним из ключевых требований к профессии МП является наличие медицинского образования. При этом некоторые участники рынка склонны полагать, что если МП отличный продажник, то без профильного образования можно обойтись. На позицию МП приходят люди из других отраслей. За счет этого происходит увеличение общего количества МП, которые создают толпы под кабинетами врачей. Можно ли предположить, что несколько изменились требования к кандидатам на должность МП?

В данном случае, прежде необходимо ответить на 2 вопроса. Первый: действительно ли специалисты других отраслей более эффективны, чем врачи, работающие МП? На фармрынке целевая аудитория рецептурных препаратов — врач. Когда в его кабинете во время визита МП начинает «включать» технику и мастерство продаж, врач это моментально видит и может прекратить беседу. С ним необходимо общаться на врачебном языке, ему интересны практическое решение конкретных задач, проблем, связанных со здоровьем пациентов. Такой диалог с врачом может построить только МП с соответствующим образованием и знаниями. Врачу неинтересно слышать информацию о препарате, которую может выучить любой человек. Поэтому на фармрынке в сегменте рецептурных лекарственных средств немедицинский торговый персонал эффективен не будет. Таким образом, фармкомпании для продвижения рецептурных препаратов на позиции МП предпочтительно будут набирать врачей.

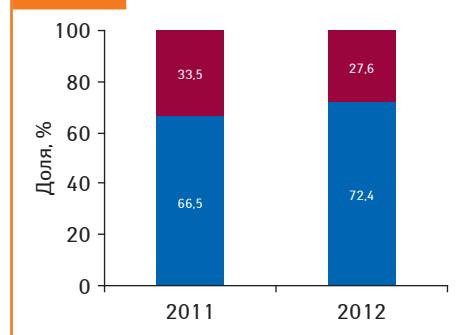
Но здесь возникает второй вопрос: хотят ли врачи работать МП? Сегодня таких желающих все меньше, потому что некоторые врачи зарабатывают больше чем МП, например, в частных клиниках или совмещая работу в нескольких

РИС. 1.



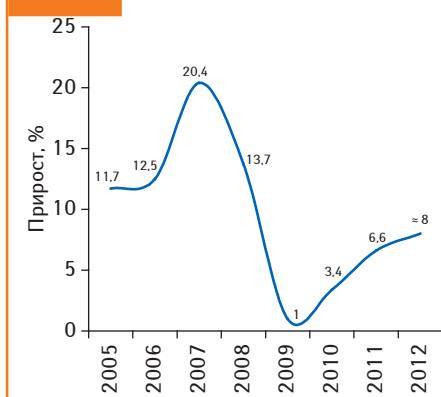
Темпы прироста общего штата сотрудников фармкомпаний в 2005–2012 гг. (включая предварительные данные за 2012 г.)

РИС. 2.



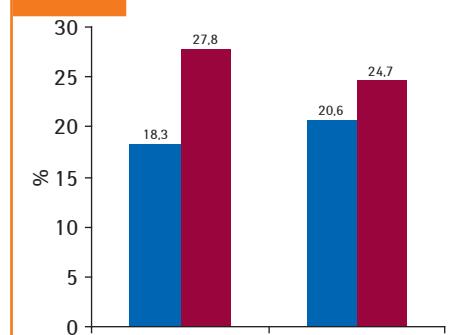
Структура штатов фармкомпаний в Украине в 2011–2012 гг. (включая предварительные данные за 2012 г.)

РИС. 3.



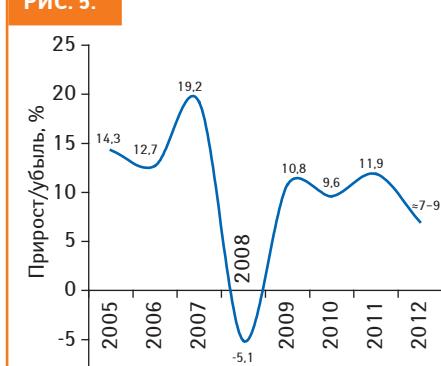
Темпы прироста штата МП в 2005–2012 гг. (включая предварительные данные за 2012 г.)

РИС. 4.



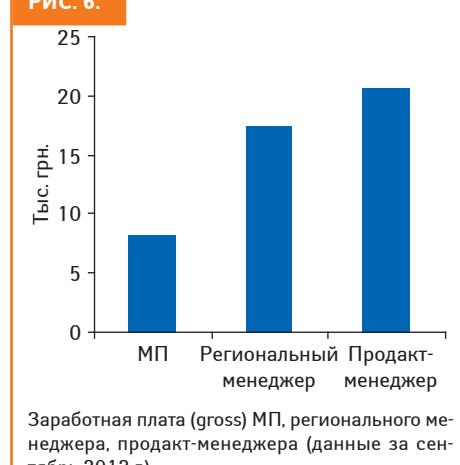
Показатель текучести кадров в 2011–2012 гг.

РИС. 5.



Динамика прироста заработных плат МП в 2005–2012 г. (дол.; включая предварительные данные за 2012 г.)

РИС. 6.



Заработка МП, регионального менеджера, продакт-менеджера (данные за сентябрь 2012 г.)

лечебно-профилактических учреждениях (или вузе). Зачем менять более высокий социальный статус врача на должность МП? Хотя еще 10 лет назад профессия МП была весьма престижной. Врачи охотно ждали визитов МП, новой профессиональной информации в сфере медицины и фармации. Сегодня все иначе: врач находится на ступеньку выше, он решает, когда к нему займет МП, и сколько минут он готов выслушать.

Следовательно, фармкомпании вынуждены принимать на работу МП без медицинского образования. При этом они при любой возможности изменили бы ситуацию, потому что понимают — МП с медицинским образованием будут лучше и эффективнее промотировать лекарственные средства. Но реалии таковы, что фармкомпаниям удается привлечь все меньше врачей в ряды МП, им чаще приходится брать на работу медсестер, биологов и т.п.

Если система медицинского страхования будет внедрена на государственном уровне, врачи тем более не станут менять профессию. Компании уже сегодня должны задумываться над тем, какие тренинги необходимо проводить для будущих МП без профильного образования.

## ЧТО НАС ЖДЕТ В 2013 г.?

На 2013 г. около 92% фармкомпаний запланировали рост заработной платы в среднем на 8,9%. Из них 66% компаний привязывают ее к гривне, другие 34% — к доллару. До кризиса ситуация была противоположной. Как правило, тогда большинство фармкомпаний привязывали рост заработной платы к иностранной валюте (дол. или евро).

В политике найма персонала компании выражают осторожность. 41,7% фармкомпаний заложили рост штата сотрудников, а 58% — не планируют увеличивать его, но и сокращать не намереваются. Таким образом, рост штата будет меньшим, чем в предыдущие годы и составит, как уже было отмечено, примерно 4,3%.

По причине высокого уровня конкуренции текучесть кадров в 2013 г. не уменьшится. В программах мотивации сотрудников кардинальных изменений не прогнозируется, по причине их насыщенности.

Предположительно, будет увеличиваться аренда персонала, потому что этот сегмент пока еще не достиг пика насыщения. В мире 80% фармкомпаний используют аутсорсинг, в Украине таких пока только 62%.

В конкурентной борьбе фармкомпании будут двигаться по экстенсивному пути развития. Поэтому в 2013 г. сохранится тенденция активного проникновения Sales Force в небольшие города. И если коммуникации МП с врачебной аудиторией не будут ограничены на государственном уровне, то в будущем абсолютно во всех городах и пгт, где представлены лечебно-профилактические учреждения, будут работать МП.

Сегодня максимальная конкурентная борьба Sales Force происходит в группе С «Средства, влияющие на сердечно-сосудистую систему». В общей структуре штата фармкомпаний доля МП, которые занимаются промоцией препаратов группы С, составляет 20,1%. То есть, каждый пятый МП работает в этом сегменте.

Таким образом, кардинальных изменений на рынке фармацевтического персонала не предвидится. В 2013 г. он будет развиваться умеренными темпами — в штатной численности, в денежном выражении (заработная плата), в использовании внешних источников коммуникации. ■

Оксана Сергиенко

## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА



**Сергей Орлик**, руководитель проекта «Фармконсалтинг»:

### О сложностях в карьерном росте

Карьера — это рост для любого человека, особенно в такой профессии как МП, — естественный процесс, который часто является самоцелью для молодого профессионала. Поэтому в украинском фармбизнесе сотрудник, занявший позицию МП, будет стремиться продолжить и закончить профессиональную деятельность в другом статусе в отличие от коллег, например из Италии, или Финляндии, где специальность МП является престижной, ведь МП практически хозяин своего небольшого региона, уважаемый профессионал. Там карьерный рост заключается в перманентной материальной мотивации, укреплении деловых позиций, профессиональном развитии вместе со «своими» врачами и фармкомпанией.

В наших условиях квалифицированные МП, работая на этой должности и обладая потенциалом, теряют определенные ограничения, иногда обоснованные. Работа МП напоминает военную карьеру: «Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом». На определенном этапе МП не хотятходить к специалистам здравоохранения 10–15 раз в день, им становится интересно реализовывать свою ассертивную амбицию, управленические навыки, они испытывают потребность во власти. Поэтому МП, которые обладают солдатским духом, сильны в визитной активности, видят себя развивающимся филд-форс-менеджером, а может даже и Главой Представительства.

Человек работает для того, чтобы не работать. Карл Маркс не зря говорил: «Мера богатства — время досуга». Бытует мнение, что на верхних ступенях карьерной лестницы досуг больше. В фарме есть 2 основных пути — полем (внешняя служба) и офисными коридорами (маркетинг). Исполнители и композиторы. Поэтому люди, ориентированные на талантливое исполнение, видят свое развитие в полевой службе. Другие охотнее анализируют, как работают их коллеги в маркетинге, им интересен и близок процесс планирования, прогнозирования, распределение ресурсов во времени.

МП, которые видят себя в маркетинге и стремятся к этому, активно анализируют недостатки, проблемные зоны в тех инструментах, которые предлагает существующий в компании отдел маркетинга. Желая улучшить общий дело, стремятся совершенствовать себя. Такие МП работают над собой — читают специализированную литературу, получают дополнительное маркетинговое образование. И если сделать 1–2 шага по карьерной лестнице во внешней службе, возможно и не менять географию места жительства, то работа в маркетинге требует присутствия в офисе, который в большинстве случаев находится в столице. Здесь карьерный рост сопряжен с переездом, что само по себе сегодня и в ближайшие несколько лет будет самоцелью для многих некиевлян.

Кроме того, МП, которые видят себя в маркетинге, часто мыслят шире и не всегда видят продолжение своего профессионального пути не только на этой позиции, но и в этой компании. Самый хороший способ стать востребованым профессионалом — качественно, регулярно, систематически выполнять свою сегодняшнюю работу, совершенствоваться и, наблюдая изъяны вышестоящего руководства, делать со-

ответствующие выводы, исправлять существующие ошибки в себе на будущее.

Известно, что не всегда хороший МП становится хорошим менеджером. Тем не менее еще реже плохой МП становится хорошим менеджером. «Песчинка менеджерских амбиций, попавшая в устрицу, делает ее большой, но только так получается жемчуг» — отметил С. Орлик. — При этом жемчуг получается не всегда, а болеют все устрицы, в которые попадает песок. Тогда природа».

Существует одно правило карьерного роста человека: оставляя свое предыдущее рабочее место, он должен вызывать грусть утраты у тех людей, с которыми расстается: коллег, врачей, фармацевтов. Если это не так, то и жаль не о чем. И рост может быть не совсем доброкачественным.

Структура определенных крупных компаний предусматривает карьерный рост в виде промежуточных ступеней. Например, позиция старшего МП, несколько градаций менеджеров, исполняющих контролирующие функции (2–3 ступенки), дистрикт-менеджер и т.д. В крупных компаниях это один из способов HR-служб достаточно длительно удерживать хорошего профессионала. Но при этом повышая МП отстранением от работы, которую он хорошо делал, компания теряет деньги, ведь «мед в улей приносит только медоносная пчела», только МП осуществляет непосредственные продажи. А менеджеры, если они не выполняют миссию КАМ (Key Account Manager), как правило, причастны к продажам опосредованно, условно. А амбиции реализовывать надо — песчинка беспокойт.

### О дефиците МП с медицинским образованием

Сегодня на рынке заканчивается период, когда на должность МП стаи приходили врачи. Фармкомпаниям остается принимать на позицию МП неврачей.

Опыт коллег зарубежом показывает, что на позиции МП работают психологи, ветеринары, и обладатели других идеально близких профессий, из которых получаются неплохие специалисты. Это абсолютно нормальная тенденция сегодня.

Более того, сегодня врача, который работает МП, нередко посещает искушение бросить эту малоромантическую работу и вернуться к врачебной практике. При этом он забывает, что в этой профессии он тоже не корифей. Он слишком мало поработал на позиции врача (1–3 года), при этом все присматривал фармкомпанию, особо не развиваясь как врач.

Рассуждая о работе МП без профильного образования, следует учитывать, что самый высоконаучный и технологичный уровень обсуждения проблем врачебной практики между двумя лояльными друг к другу профессионалами не гарантирует результата. Само чудо продажи требует других талантов, и очень квалифицированный собеседник — обсуждатель проблем в одном лице, который добивается лояльности врача, может не быть успешным продавцом.

Следует задуматься также над вопросом: кто же в таком случае останется работать врачом, если их, неокрепших, переманивать на позицию МП? К кому будут ходить МП? Это аномалия, когда МП квалифицированное средневзвешенное врача. А природа строга к аномалиям.

Отношение врачей к МП за последние годы кардинально изменилось: раньше врачи ждали МП, а теперь наоборот. Для выхода из данной ситуации существует 2 способа:

1) уменьшить количество фармкомпаний, оперирующих на рынке. Но на развивающемся рынке, где пока нет реимубурсации, то есть весьма привлекательном, это — нереализуемо;

2) сделать более квалифицированным и технологичным процесс коммуникации врачей

и МП. Частично коммуникация между фармкомпанией и профессиональной аудиторией будет вынесена, и уже вытесняется в интернет-среду — специализированные порталы, вебинары. Такие коммуникации возьмут на себя часть промоционной активности. Понятно, что это не заменит живого общения.

Повышение конкуренции на фармрынке сегодня привело к тому, что растет не только покрытие (уже практически не осталось места, где не было бы промоций МП), но и удвоилась частота средневзвешенных визитов МП. Это приводит к большому скоплению как МП под дверью, так и разнообразной информации в головах врачей.

Фармкомпании из экономии стремятся запоминающиеся яркие визиты талантливых МП заменить просто частыми визитами. Но такая замена неравноцenna. Сравнение мушкетеров МП 15-летней давности и сегодняшних подобно сравнению Атоса с Мушкетоном (этот слуга Портоса).

Сегодня на фармрынке большие надежды подает перспективное и продуктивное аутсорсинговое направление. Будущее не только за аутсорсингом внешней службы, но и за аутсорсингом маркетинговых, аналитических услуг. Фармрынок этого требует уже сегодня!

### Об удержании ключевых МП

Фармкомпаниям следует обратить внимание на нематериальные методы мотивации сотрудников. Но при этом все зависит от межличностных отношений: МП приходит в компанию, а уходит от менеджера. Нематериальная мотивация эффективна потому, что мотивируют (и демотивируют) не деньги, а ощущение острой разницы между тем, что было вчера и есть сегодня. Если бы фармкомпаниям удавалось ежемесячно перекрывать растущую инфляцию не только рыночную, но и внутреннюю человеческую, тогда бы и материальный стимул работал.

Профессия МП имеет специфику: те люди, которые обладают способностью самомотивации, очень заметны, они активны, идут вперед, но им мгновенно навязывают дополнительные задания, функции, которые приглушают эту способность. Такой МП не должен ярко демонстрировать свою способность быть самомотивированным. Он должен быть лучшим, но при этом таким же, как все, а это трудная задача. Если по внутреннему потенциалу, структуре личности он чувствует менеджерские способности, тогда этот человек начинает искать счастье в другом месте.

В фармкомпаниях, как в семьях: человек может быть успешен в компании с точки зрения оценивающих его менеджеров, но при этом не чувствовать себя реализованным. Часто вышестоящее руководство из стимулирующих соображений дает МП понять, что в другом месте работают более достойные люди. Это ошибка, а на ошибках учатся. Так, МП и делают — учаются на ошибках своих менеджеров, и таким образом происходит поиск и смена работодателя. Цените людей. Именно людей, а не функции, которые они выполняют. Вас-то они оценивают не по функциям, и не ленитесь это делать честно.

Каждый МП хочет быть менеджером, потому что это подразумевает меньшее количество работы. Он охотно меняет возрастающую меру ответственности на уменьшающуюся долю непосредственно психофизического труда. Чем выше человек поднимается по карьерной лестнице, тем выше степень его ответственности. Но на самых высоких позициях она настолько высока, что до нее уже не дотянуться... Желаю всем Вам доброкачественно го карьерного роста!