



**ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Τίτλος Διπλωματικής Διατριβής: «Ανάπτυξη σχέσεων επιχειρήσεων στο χώρο του φαρμάκου».**

**Πρόγραμμα Σπουδών: MBA ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Όνομα Φοιτητή: ΓΚΟΥΜΑ ΣΟΦΙΑ**

**Όνομα Επιβλέποντα Καθηγητή: ΤΖΕΜΠΕΛΙΚΟΣ ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ**

**Ακαδημαϊκό Έτος/Μήνας: 2020 – 2021, Μάϊος**

## Περιεχόμενα

Περίληψη (Ελληνικά).....	4
Abstract (English).....	5
Ευχαριστίες.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	8
1.1. Εισαγωγή .....	8
1.2. Στόχοι Διπλωματικής Εργασίας.....	10
1.3. Δομή Διπλωματικής Εργασίας.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Θεωρητικό Μέρος – Βασικές Έννοιες.....	12
2.1. Ορισμός του φαρμάκου .....	12
2.2 Γενόσημα φάρμακα.....	12
2.3. Φαρμακοβιομηχανία.....	13
2.4. Εννοιολογική προσέγγιση της φαρμακευτικής αγοράς.....	17
2.5. Η αγορά του φαρμάκου διεθνώς.....	18
2.6. Οι στρατηγικές των φαρμακευτικών επιχειρήσεων .....	19
2.7. Βιομηχανικό Μάρκετινγκ - Business to Business Αγορά.....	20
2.8. Μάρκετινγκ σχέσεων με πελάτες.....	23
2.9. Αναγκαιότητα για τη δημιουργία μάρκετινγκ σχέσεων.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μελέτη περίπτωσης φαρμακοβιομηχανίας και μεθοδολογία .....	27
3.1. Εισαγωγή .....	27
3.2. Περιγραφή της επιχείρησης.....	27
3.3. Κλάδος δραστηριοποίησης .....	29
3.4. Ανταγωνισμός μεταξύ πρωτότυπων και γενόσημων φαρμάκων. ....	30
3.5. Διαδικασία μάρκετινγκ μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων .....	31
3.6. Καθορισμός του προβλήματος και του σκοπού της έρευνας.....	32
3.7. Δημιουργία του σχεδίου έρευνας.....	33
3.7.1 Πρωτογενή / Δευτερογενή στοιχεία .....	34
3.7.2. Ποσοτική και Ποιοτική Ανάλυση.....	34
3.8. Επιλογή μεθόδου .....	35
3.9. Επιλογή δείγματος και συλλογής στοιχείων.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Παρουσίαση των ευρημάτων .....	37
4.1. Λόγοι διεθνούς επέκτασης της εταιρείας "Χ" .....	37
4.2. Τρόποι εισόδου στο διεθνές περιβάλλον .....	38
4.3. Τα κυριότερα εμπόδια και δυσκολίες που αντιμετώπισε η επιχείρηση κατά τη διεθνή της επέκταση. ....	38

4.4. Η σημασία της κουλτούρας και των διαφορών στο στυλ διοίκησης στην συνεργασία και ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με διεθνείς πελάτες. ....	39
4.5. Η στρατηγική της επιχείρησης στην διαχείριση των πελατών .....	40
4.6. Η κουλτούρα μάρκετινγκ σχέσεων της φαρμακοβιομηχανίας "X" .....	41
4.7. Πρακτικές και στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση κατά την εφαρμογή του μάρκετινγκ σχέσεων.....	41
4.8. Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Συμπεράσματα & Επιπτώσεις έρευνας .....	45
5.1. Συμπεράσματα της έρευνας.....	45
5.2. Συμπεράσματα στελεχών της φαρμακοβιομηχανίας .....	46
5.3. Ιδέες για μελλοντική έρευνα.....	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	48

## Περίληψη (Ελληνικά)

Στη σύγχρονη ανταγωνιστική και συνεχώς μεταβαλλόμενη εποχή, οι σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους αποτελούν μια στρατηγική η οποία συμβάλει στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά, εξασφαλίζοντας έτσι και την ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης. Το μάρκετινγκ σχέσεων είναι αυτή η επιστήμη που ασχολείται με το συγκεκριμένο αντικείμενο.

Ο κλάδος των φαρμακευτικών εταιρειών στην Ελλάδα και διεθνώς αποτελεί έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και κερδοφόρους κλάδους της αγοράς. Η διαρκώς αυξανόμενη κατανάλωση φαρμάκων που παρατηρείται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια επιδρά θετικά στους ρυθμούς ανάπτυξης των εταιρειών τόσο σε επίπεδο κύκλου εργασιών όσο και σε κερδοφορία.

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της διατριβής του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου υπό την καθοδήγηση του επιβλέποντος καθηγητή του. Νεκτάριου Τζεμπελίκου και θέμα: **«Ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων στο χώρο του φαρμάκου».**

Για τις ανάγκες της εργασίας έγινε ανασκόπηση στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και σε επιστημονικά άρθρα πάνω στο αντικείμενο του μάρκετινγκ σχέσεων και επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, η έρευνα επικεντρώθηκε στο φαρμακευτικό κλάδο, και συγκεκριμένα στον τρόπο με τον οποίο η φαρμακοβιομηχανία εδραίωσε τα σχέδια της για συνεργασία στο εξωτερικό και τους στρατηγικούς της πελάτες, καθώς και το ρόλο που παίζουν ορισμένοι ρυθμιστικοί παράγοντες στις σχέσεις αυτές, μέσω συνεντεύξεων με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

Διερευνήθηκε η κουλτούρα των μάρκετινγκ σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων καθώς και πρακτικές που εφαρμόστηκαν. Είναι εξαιρετικά δύσκολο για τις επιχειρήσεις να διατηρούν μια μακροχρόνια και δυναμική διεθνή θέση χωρίς αυτή την πελατοκεντρική προσέγγιση των σχέσεων και συνεργασιών με τους πελάτες τους.

Τέλος, οι πρακτικές και οι στρατηγικές που ακολουθήθηκαν από την επιχείρηση κατά την εφαρμογή του μάρκετινγκ σχέσεων, καθώς και τα πληροφοριακά συστήματα που εφαρμόστηκαν, είχαν αντίκτυπο στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

## **Abstract (English)**

In modern, competitive and continuously changing era, business relationships with their customers contribute a strategy in order to gain the competitive advantage in the market, ensuring the development of their business. Marketing relationships is this science that deals with this specific subject.

The pharmaceutical industry in Greece and internationally is one of the fastest growing and most profitable industries in the whole market. The ever-increasing consumption of medicines, observed in Greece in recent years, has a positive effect on the growth rates of companies; both in terms of turnover and profitability.

The present thesis was prepared in the framework of the dissertation of the postgraduate program MBA in Business Administration of the Open University of Cyprus under the guidance of the supervising professor Mr. NektariouTzempelikou and topic: “***Development of relations between companies in the field of medicine***”.

For the above reason, a review was made in existing literature and scientific articles with main subject the culture of marketing relationships and business. Then the research was focused on the pharmaceutical industry and more specifically on how its plans have been consolidated for overseas cooperation with its strategic customers, as well as the role played by certain regulators during these relationships, through interviews with executives from various parts of the business.

The marketing culture of relationships between companies, as well as applied practices, were explored. It is extremely difficult for companies to maintain a long-term and dynamic international position without this customer-centric approach to relationships and partnerships with their customers.

Finally, the practices and strategies, which have been followed by the company in the implementation of marketing relationship and also the implemented information systems had an impact on customer relationship management.

## Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνηση της.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Νεκτάριο Τζεμπελίκο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ αρχής, αναθέτοντας μου το συγκεκριμένο θέμα, την επιστημονική καθοδήγηση του, τις υποδείξεις του, την επιμονή και το αμείωτο ενδιαφέρον του με την συμπαράσταση και τη συνεχή υποστήριξη του από την αρχή μέχρι το τέλος.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη σε όλη την οικογένεια μου, στους γονείς μου και στο σύζυγο μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόηση καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

*Στην Κωνσταντίνα και στη Χριστίνα*

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:Εισαγωγή

## 1.1. Εισαγωγή

Οι εποχές αλλάζουν με πολύ γρήγορους ρυθμούς, οι νομοθεσίες προσαρμόζονται στα παγκόσμια δεδομένα και οι αγορές αναδιαμορφώνονται. Στην χώρα μας, ειδικότερα στο χώρο της υγείας οι αλλαγές είναι καθημερινές. Οι νέες, καινοτόμες θεραπείες απαιτούν ιδιαίτερες προσεγγίσεις από τα στελέχη και τους εμπλεκόμενους φορείς. Είναι λοιπόν αναπόφευκτο οι απαιτήσεις από τα στελέχη στο χώρο των φαρμακοβιομηχανιών να αυξάνονται και να γίνονται πιο ανταγωνιστικές.

Οι οικονομικές εξελίξεις έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λειτουργούν. Εταιρείες, οι οποίες είχαν ηγετική θέση στους κλάδους τους και τα προηγούμενα χρόνια αποτελούσαν τους “αρχηγούς” της αγοράς, πλέον αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα. Στο σύγχρονο και άκρως ανταγωνιστικό διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον η ανάπτυξη στενών, μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων ανάμεσα σε επιχειρήσεις και πελάτες είναι μια από τις στρατηγικές που συμβάλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις, διασφαλίζοντας την ανάπτυξη και βιωσιμότητα τους. Σε μια μορφή αγοράς, όπως είναι η αγορά Business to Business, το εγχείρημα αυτό είναι ακόμη πιο δύσκολο, λόγω της ιδιομορφίας της αγοράς.

Τα τελευταία χρόνια το σύνολο των επιχειρήσεων, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, βιώνει σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις στα δεδομένα των αγορών, οι οποίες επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες:

1. **Παγκοσμιοποίηση:** διεθνοποίηση των αγορών, ευκολότερη και οικονομικότερη μεταφορά προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών.
2. **Ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο:** επέκταση των πολυεθνικών, εξαγορές, συγχωνεύσεις, μεγάλες συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων.
3. **Ωρίμανση των αγορών:** πληθώρα επιχειρήσεων προσφέρουν παρόμοια προϊόντα/υπηρεσίες, μικρά περιθώρια για αύξηση του αριθμού των αγοραστών.
4. **Νέο κύμα τεχνολογίας που διευκολύνει την επικοινωνία:** έκρηξη στον κλάδο της πληροφορικής, software νέας τεχνολογίας, τεχνολογίας παραγωγής νέας γενιάς.
5. **Ύφεση της παγκόσμιας οικονομίας:** επιβράδυνση της αύξησης του ΑΕΠ, αύξηση της ανεργίας, μείωση εισοδημάτων κλπ.
6. **Ενδυνάμωση καταναλωτών,** πλέον οι καταναλωτές είναι πολύ ενημερωμένοι και αναζητούν συνεχώς προσωπική αντιμετώπιση.
7. **Αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών** πάνω σε θέματα περιβάλλοντος (μόλυνση κλπ) .



Αποτέλεσμα των παραπάνω εξελίξεων είναι ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες στην προσπάθεια τους να διαφοροποιούνται από τον ανταγωνισμό και να προσελκύουν συνεχώς νέους πελάτες, αυξάνοντας τις πωλήσεις και κατά συνέπεια τα κέρδη τους.

Η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο μέλλον θα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα τους:

- Να δημιουργούν τις προϋποθέσεις για μακροχρόνια συνεργασία με τους υπάρχοντες πελάτες
- Να αυξήσουν το μερίδιο των πελατών
- Να παράγουν υψηλό κεφάλαιο πελατών.

Ο χώρος του φαρμάκου παρουσιάζει πολύ έντονο ενδιαφέρον διότι δεν αποτελεί μόνο μέρος της οικονομίας, αλλά έχει και κοινωνικό ενδιαφέρον, αφού σχετίζεται άμεσα με την υγεία των ανθρώπων.

Παρότι το καινοτόμο και κατάλληλο προϊόν εξακολουθεί να αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας φαρμακοβιομηχανίας, ωστόσο το σύγχρονο φαρμακευτικό μάρκετινγκ έχει πλέον επικεντρωθεί έντονα στην κάλυψη των επίκαιρων αναγκών που αφορούν όχι μόνο τους παραδοσιακούς πελάτες, δηλαδή γιατρούς και ασθενείς αλλά και όλους όσους διαδραματίζουν σήμερα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της φαρμακευτικής αγοράς.

Η ανάπτυξη και η διατήρηση επιτυχημένων επαγγελματικών σχέσεων με διεθνείς πελάτες δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ένα από τα κύρια εμπόδια είναι η διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στις κουλτούρες. Η ικανότητα της επιχείρησης να έχει επίγνωση των διαφορών προσαρμόζοντας έτσι τη φιλοσοφία, πολιτική και το σχέδιο μάρκετινγκ πάνω στις διαφορετικές κουλτούρες, είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας για να παρακαμφθούν τα εμπόδια και οι διεθνείς σχέσεις με τους πελάτες να γίνουν μακροχρόνιες.

Οι επιπτώσεις της παγκόσμιας κρίσης, έφεραν την ελληνική οικονομία σε πολύ κακή κατάσταση. Οι επενδύσεις στην Ελλάδα είτε μειώθηκαν είτε έπαψαν εντελώς. Οπότε οι περισσότερες επιχειρήσεις στράφηκαν στις εξαγωγές. Οι φαρμακοβιομηχανίες προσπάθησαν να κρατήσουν τις θέσεις εργασίας και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Έτσι η ανάπτυξη των γενοσήμων φαρμάκων, έδωσε ώθηση στις ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες, γιατί η πλειοψηφία τους παράγει γενόσημα. Έτσι οι εγχώριες φαρμακοβιομηχανίες επεκτάθηκαν σε αγορές του εξωτερικού αυξάνοντας το μερίδιο τους.

Η κατάσταση σήμερα στο χώρο του φαρμάκου χαρακτηρίζεται από μια λεπτή ισορροπία. Μιλάμε για αλλαγή τοπίου καθώς οι ρυθμιστικές αρχές ανεβάζουν τον πήχη της αποτελεσματικότητας και της ασφάλειας συνεχώς. Από την άλλη μεριά, τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, τόσο των διεθνών όσο και των τοπικών εταιριών, είναι όλο και λιγότερο αποτελεσματικά. Με δεδομένες αυτές τις συνθήκες προφανώς όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, σε συνεργασία με τη φαρμακοβιομηχανία χαράζουν νέους δρόμους για το καλό της υγείας όλων,

οποιαδήποτε ενέργεια που έχει σαν στόχο την αλλαγή της αντίληψης μιας αρνητικής ή λανθασμένης εικόνας πρέπει να ξεκινάει στην ίδια την αγορά.

Η εν λόγω εργασία, αποτελεί μια ερευνητική προσπάθεια προσέγγισης και αποτύπωσης του τρόπου με τον οποίο η φαρμακοβιομηχανία αναπτύσσει σχέσεις με τους πελάτες της (μεγάλους ή μη) καθώς επίσης και του ρόλου που παίζουν ορισμένοι ρυθμιστικοί παράγοντες κατά τη διάρκεια των σχέσεων αυτών. Θα γίνει προσπάθεια να διερευνηθεί η κουλτούρα μάρκετινγκ σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, πρακτικές που εφαρμόζονται. Παράγοντες που επηρεάζουν το μάρκετινγκ σχέσεων στο διεθνές περιβάλλον. Βασικός στόχος της είναι η γενική περιγραφή του φαρμακευτικού κλάδου στην Ελλάδα, ο ρόλος που διαδραματίζουν οι ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες στην εγχώρια και ξένη αγορά και πιο στοχευμένα για συγκεκριμένη επιχείρηση.

## **1.2. Στόχοι Διπλωματικής Εργασίας**

Θα επιχειρήσουμε να προσδιορίσουμε τους άξονες πάνω στους οποίους θα στηριχτούμε στην μελέτη μας. Πιο συγκεκριμένα, η διπλωματική έχει σαν στόχο:

A) να προσεγγίσει και να αποτυπώσει τον τρόπο με τον οποίο οι φαρμακοβιομηχανίες αναπτύσσουν σχέσεις με τους πελάτες τους είτε εκείνοι είναι μεγάλοι είτε όχι

B) καθώς και το ρόλο που παίζουν ορισμένοι ρυθμιστικοί παράγοντες κατά τη διάρκεια αυτών των σχέσεων.

Γ) να εντοπίσει τις στρατηγικές που ακολουθούνται από την επιχείρηση και έχουν συμβάλει στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της που τη διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό δίνοντας την ευκαιρία για κερδοφόρα ανάπτυξη.

Δ) κατά πόσο υπάρχουν ισχυροί συσχετισμοί ανάμεσα στις διάφορες διαστάσεις που συμβάλλουν στην ενίσχυση της πίστης του πελάτη, οι οποίες αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη, στην αξία για τον πελάτη, στην πελατειακή αφοσίωση.

Η συνεργασία μεταξύ δυο εταιρειών σε οποιοδήποτε κλάδο και συγκεκριμένα στο φαρμακευτικό, είναι ιδιαίτερα σημαντική για την απόκτηση ανώτερης απόδοσης καθώς διευκολύνεται η αξιοποίηση των επενδύσεων από τους κατάλληλους πελάτες, τις καινοτομίες και την καλλιέργεια εξειδικευμένων επαγγελματικών ικανοτήτων. Η εμπιστοσύνη και το ευρύ φάσμα θεωρείται μια θεμελιώδης έννοια για την ανάπτυξη και την εδραίωση έτσι ώστε να διατηρηθούν μακροχρόνιες οι σχέσεις. Η εμπιστοσύνη είναι η προθυμία της μιας επιχείρησης να βασίζεται στην άλλη με την οποία γίνεται και η συναλλαγή.

Στα πλαίσια της ανάλυσης, θα περιγράψουμε έννοιες όπως το φάρμακο, η φαρμακοβιομηχανία, η φαρμακευτική αγορά καθώς επίσης και σχετικές έννοιες με το *businesstobusiness* και βιομηχανικό μάρκετινγκ.

### **1.3. Δομή Διπλωματικής Εργασίας**

Η δομή της διατριβής θα εξελιχθεί ως εξής: στο εν λόγω, πρώτο κεφάλαιο, γίνεται η εισαγωγή στο προς μελέτη θέμα και η επιλογή του σκοπού και των επιμέρους στόχων της διατριβής.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας. Συγκεκριμένα, πραγματοποιείται ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας πάνω στο αντικείμενο του φαρμάκου, της φαρμακοβιομηχανίας, φαρμακευτικής αγοράς, των στρατηγικών που ακολουθούν οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις καθώς και στα γενόσημα. Επίσης αναφερόμαστε στο μάρκετινγκ σχέσεων, *businesstobusiness* μάρκετινγκ καθώς και στο βιομηχανικό.

Στο τρίτο κεφάλαιο, θα έχουμε ως *casestudy* μια μεγάλη ελληνική φαρμακοβιομηχανία τα στοιχεία της οποίας δεν θα δημοσιοποιήσουμε οπότε και θα την ονομάσουμε "X". Θα γίνει έρευνα στην εταιρεία και στις διεθνείς επιχειρηματικές της δραστηριότητες στο εξωτερικό. Γίνεται μια ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της και αναφέρονται στοιχεία από το έργο της, τις διεθνείς συνεργασίες της, την τεχνολογία κλπ. Επίσης, γίνεται ο καθορισμός του προβλήματος, παρουσιάζεται η δημιουργία του σχεδίου έρευνας καθώς και η επιλογή της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, θα παρουσιάσουμε τα στοιχεία της εταιρείας που απαντούν στα ερωτήματα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα θα καταγράψουμε τους λόγους διεθνούς επέκτασης της, τους τρόπους που χρησιμοποίησε ώστε να εισαχθεί στο διεθνές περιβάλλον, εμπόδια και δυσκολίες. Επίσης, παρουσιάζεται ο ρόλος που έπαιξε η κουλτούρα στις συνεργασίες, οι στρατηγικές της στη διαχείριση πελατών, καθώς και τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων της.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα και οι επιπτώσεις από την εν λόγω έρευνα. Ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με τη σημασία του μάρκετινγκ σχέσεων στην συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης και των στρατηγικών της πελατών ή μη, από συνεντεύξεις με τα στελέχη της επιχείρησης. Το μάρκετινγκ σχέσεων και η επιδίωξη της επιχείρησης να δημιουργήσει στενούς και μακροχρόνιους πελάτες είναι εξαιρετικά δύσκολη αν δεν υπάρχει μια πελατοκεντρική προσέγγιση στις σχέσεις συνεργασίας με τους πελάτες. Επίσης, παρουσιάζονται ιδέες για μελλοντική έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Θεωρητικό Μέρος – Βασικές Έννοιες

### 2.1. Ορισμός του φαρμάκου

Φάρμακο γενικά ονομάζεται κάθε χημική ουσία ικανή να επηρεάσει την λειτουργία του οργανισμού κάθε έμβιου όντος ή μικροοργανισμού όταν εισέλθει σε αυτόν. Απλούστερα χαρακτηρίζεται κάθε ουσία ή παρασκευάσα που ανακουφίζει είτε θεραπεύει από ασθένειες ή πόνους τον ανθρώπινο οργανισμό και γενικότερα αποκαθιστά την ανθρώπινη υγεία. Σύμφωνα με τον ορισμό του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας<sup>1</sup> χαρακτηρίζεται:

*«Κάθε ουσία ή μίγμα ουσιών, που παράγεται, προσφέρεται προς πώληση ή παρουσιάζεται για χρήση στη διάγνωση, στη θεραπεία, στον μετριασμό ή στην πρόληψη νόσου, μη φυσιολογικής φυσικής κατάστασης ή των συμπτωμάτων τους στον άνθρωπο ή στα ζώα καθώς και για χρήση στην αποκατάσταση, την διόρθωση ή την μεταβολή οργανικών λειτουργιών στον άνθρωπο ή τα ζώα».*

Οι βιομηχανίες παραγωγής φαρμάκων ονομάζονται φαρμακοβιομηχανίες. Στην Ελλάδα (όπως θα δούμε παρακάτω) αρμόδιος φορέας που επιμελείται της ελληνικής φαρμακοποίας και της προστασίας της Δημόσιας Υγείας κατά την παραγωγή, διακίνηση, διάθεση, εμπορία και διαφήμιση των φαρμάκων είναι ο Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων (ΕΟΦ) που ιδρύθηκε το 1983 και αποτελεί εξειδικευμένη Δημόσια Αρχή υπαγόμενη στο Υπουργείο Υγείας. θυγατρικές εταιρείες που επικουρούν το έργο του ΕΟΦ είναι το Ινστιτούτο Φαρμακευτικής Έρευνας και Τεχνολογίας (ΙΦΕΤ) και το Εθνικό Κέντρο Αξιολόγησης της Ποιότητας και Τεχνολογίας στην Υγεία (Ε.Κ.Α.Π.Τ.Υ. Α.Ε. το οποίο εποπτεύεται από το Υπουργείο Υγείας)<sup>2</sup>

### 2.2 Γενόσημα φάρμακα

Γενόσημο προϊόν είναι ένα φαρμακευτικό προϊόν που έχει αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι ίδιο ή βιοϊσοδύναμο με ήδη εγκεκριμένο προϊόν (προϊόν αναφοράς / πρωτότυπο). Το γενόσημο προϊόν περιέχει την ίδια δραστική ουσία όπως το προϊόν αναφοράς, σε ίδια ποσότητα (ΕΟΦ, 2012). Τα πρωτότυπα και τα γενόσημα φαρμακευτικά σκευάσματα έχουν την ίδια ποιοτική και ποσοτική σύνθεση σε δραστικές ουσίες και την ίδια φαρμακευτική

<sup>1</sup> (World Health Organization – W.H.O)

<sup>2</sup>[www.eof.gr](http://www.eof.gr)

μορφή (Οδηγία 2001/83/EK). Ένα φάρμακο θεωρείται γενόσημο, αν είναι πανομοιότυπο ή βιοϊσοδύναμο με ένα πρωτότυπο φάρμακο στα θέματα της δοσολογίας, της ασφάλειας, της αντοχής, του τρόπου χορήγησης, της ποιότητας, των χαρακτηριστικών απόδοσης και της προβλεπόμενης χρήσης.

Χορηγούνται στην ίδια δόση για τη θεραπεία της ίδιας ασθένειας και είναι εξίσου ασφαλή και αποτελεσματικά. Κυκλοφορούν νόμιμα μετά τη λήξη της εικοσαετούς προστασίας του διπλώματος ευρεσιτεχνίας (πατέντα) του πρωτότυπου φαρμάκου αναφοράς.

Η δραστική ουσία ενός φαρμάκου είναι το συστατικό που του προσδίδει τη θεραπευτική του αποτελεσματικότητα. Ένα γενόσημο φαρμακευτικό σκεύασμα διαφέρει από το πρωτότυπο μόνο στους παράγοντες μορφοποίησης (έκδοχα). Τα έκδοχα είναι αδρανή (χωρίς φαρμακολογική δράση) υλικά μορφοποίησης.

#### Διαφορές γενόσημων – πρωτότυπων φαρμάκων

Τα αδρανή συστατικά, όπως συνδετικά, υλικά πληρώσεως, χρωστικές και αρωματικές ουσίες, μπορούν να διαφέρουν μεταξύ γενόσημων και πρωτότυπων. Θεωρητικά, τα αδρανή αυτά συστατικά, δεν αλλάζουν την απόδοση του προϊόντος. Ωστόσο, αυτά τα συστατικά μπορεί να περιέχουν π.χ. λακτόζη ή γλουτένη που θα μπορούσε να επηρεάσει την κινητικότητα του εντέρου και κατ' επέκταση την απορρόφηση σε ευαίσθητους ασθενείς.

Πρέπει, ακόμη, να εξασφαλίζεται ότι οι πρώτες ύλες και τα τελικά προϊόντα πληρούν τις προδιαγραφές που θέτουν κάθε φορά οι αρμόδιοι οργανισμοί, όπως για παράδειγμα να αποδεικνύουν ότι το γενόσημο φάρμακο θα παραμένει ισχυρό, δραστικό και χημικά σταθερό μέχρι την ημερομηνία λήξης που αναγράφεται στην ετικέτα του προϊόντος.

Μολονότι το ενεργό συστατικό σε ένα γενόσημο φάρμακο είναι το ίδιο με το αντίστοιχο πρωτότυπο, οι μικρές διαφορές στο πρωτόκολλο παρασκευής και στη χημική σύνθεση (έκδοχα, πρόσθετα κλπ) μπορούν να επηρεάσουν το πως λειτουργεί στον οργανισμό μας, τόσο ως προς τη βιοδιαθεσιμότητα της δραστικής ουσίας (ρυθμός και έκταση απορρόφησης από τον οργανισμό) όσο και ως προς την ενδεχόμενη συμβατότητα των εκδόχων με τον οργανισμό.

Γι' αυτόν τον λόγο, ένα γενόσημο μπορεί στη πράξη να είναι λιγότερο αποτελεσματικό ή να συνοδεύεται με περισσότερες ανεπιθύμητες ενέργειες. Θεωρητικά όμως, για να γίνει περισσότερο κατανοητό το δεύτερο, θα μπορούσε ένας συγκεκριμένος οργανισμός να έχει αλλεργία σε ένα έκδοχο του γενόσημου, που δεν υπάρχει για τα έκδοχα του πρωτότυπου ή και το αντίστροφο.

### **2.3. Φαρμακοβιομηχανία**

Η φαρμακοβιομηχανία χαρακτηρίζεται από τεχνολογική ένταση και καινοτομία, η οποία προάγεται μέσω των μεγάλων επενδύσεων που γίνονται στον τομέα

της Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D). Υπάρχουν, ωστόσο, κάποια χαρακτηριστικά που τη διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες βιομηχανίες.

Ο συγκεκριμένος κλάδος βρίσκεται σε στενή επαφή με τις εθνικές υπηρεσίες και οργανισμούς που είναι υπεύθυνες για την έγκριση της άδειας κυκλοφορίας των φαρμάκων, για τους ελέγχους ποιότητας και ασφάλειας που γίνονται, για την τιμολόγηση των σκευασμάτων, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις έχουν την εποπτεία ακόμη και του marketing, γι' αυτό διαχρονικά έχουν αποτελέσει αντικείμενο κυβερνητικού ελέγχου. Επιπλέον με την πάροδο των χρόνων οι περισσότερες βιομηχανίες φαρμάκων έχουν αποκτήσει μια διεθνική μορφή, δεδομένων των εξελίξεων στην παγκόσμια αγορά και οικονομία. ([www.pef.gr](http://www.pef.gr))

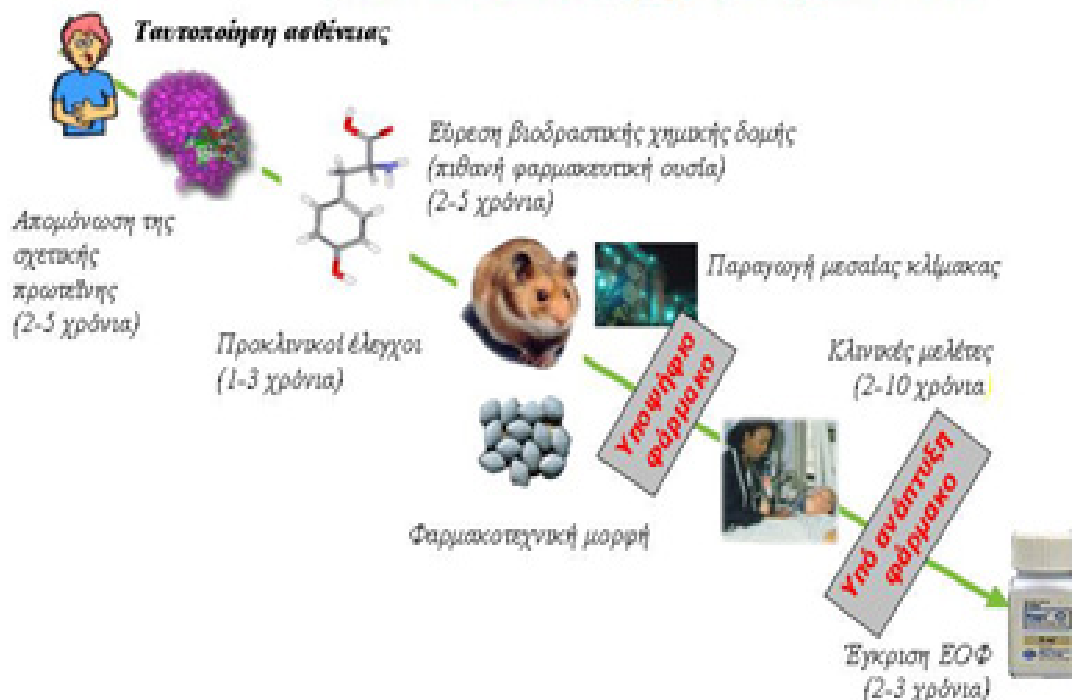
Οι βάσεις της παγκόσμιας φαρμακοβιομηχανίας τέθηκαν στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα, τότε που ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις σε Γερμανία και Ελβετία ασχολούνταν με την παραγωγή αντισηπτικών προϊόντων, βαφών κλπ ώστε να προχωρήσουν στην ανακάλυψη φαρμακευτικών δραστικών ουσιών (Σάκαλη 2013). Ο όρος φαρμακευτική βιομηχανία ουσιαστικά εμφανίστηκε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα με την Παρασκευή και εμπορία της ασπιρίνης από την εταιρεία Bayer (ΙΦΕΤ, Ο ρόλος της χημείας στην ανάπτυξη νέων φαρμάκων, 2005).

Έκτοτε το συστηματοποιημένο μοντέλο ανάπτυξης που ακολούθησε η φαρμακοβιομηχανία στηρίχθηκε ουσιαστικά στην ανακάλυψη νέων φαρμάκων, στην βελτίωση του τρόπου χορήγησης (σκευάσματα-formulation), στη συσκευασία και φυσικά στη διαφήμιση και στα δίκτυα πωλήσεων. Η επανάσταση στην Ιατρική, τα τελευταία χρόνια έλαβε χώρα όταν η προσέγγιση στην ανακάλυψη μιας φαρμακευτικής ουσίας άρχισε να γίνεται με ορθολογιστικό τρόπο και όχι με την τυχαία επιλογή όπως γινόταν αρχικά.

Σύμφωνα με στοιχεία της Πανελλήνιας Ένωσης Φαρμακοβιομηχάνων (ΠΕΦ), πριν από περίπου 70 χρόνια κάποια φαρμακεία είχαν αρχίσει να αναπτύσσουν παραγωγική δραστηριότητα με την εφαρμογή βασικών μεθόδων παραγωγής και σταδιακά μετατράπηκαν σε φαρμακευτικά εργαστήρια. Οι μικρές αυτές παραγωγικές μονάδες στη συνέχεια άρχισαν να εγκαθίστανται σε μεγαλύτερους βιομηχανικούς χώρους και η οργάνωση της παραγωγής τους να γίνεται σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα και δεδομένα της φαρμακευτικής επιστήμης της εποχής. Αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης είναι σήμερα ορισμένες ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες των οποίων η δραστηριότητα δεν περιορίζεται μόνο στον ελλαδικό χώρο, αλλά παρουσιάζουν σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα παγκοσμίως, όπως η ΒΙΑΝΕΞ, η ΕΛΠΕΝ, η Pharmathen, η Rafarm κλπ (Πανελλήνια Ένωση Φαρμακοβιομηχάνων, 2019).

Μέχρι το 1990 η ανακάλυψη φαρμάκων στηριζόταν στην επεξεργασία πληροφοριών και τυχαίων παρατηρήσεων καθώς και στη μελέτη φυσικών προϊόντων με σκοπό τον προσδιορισμό νέων βιοδραστικών ενώσεων. Ο σχεδιασμός βασιζόταν σε πληροφορίες από τη συστηματική μελέτη των βιολογικών στόχων (μεμβράνες, πρωτεΐνες, κλπ) και των ιδιοτήτων τους. Οι ανακαλύψεις της τελευταίας δεκαετίας στους τομείς βιολογίας, βιοτεχνολογίας, της χημείας και της πληροφορικής (αυτοματοποίηση, μοντελοποίηση) έχουν

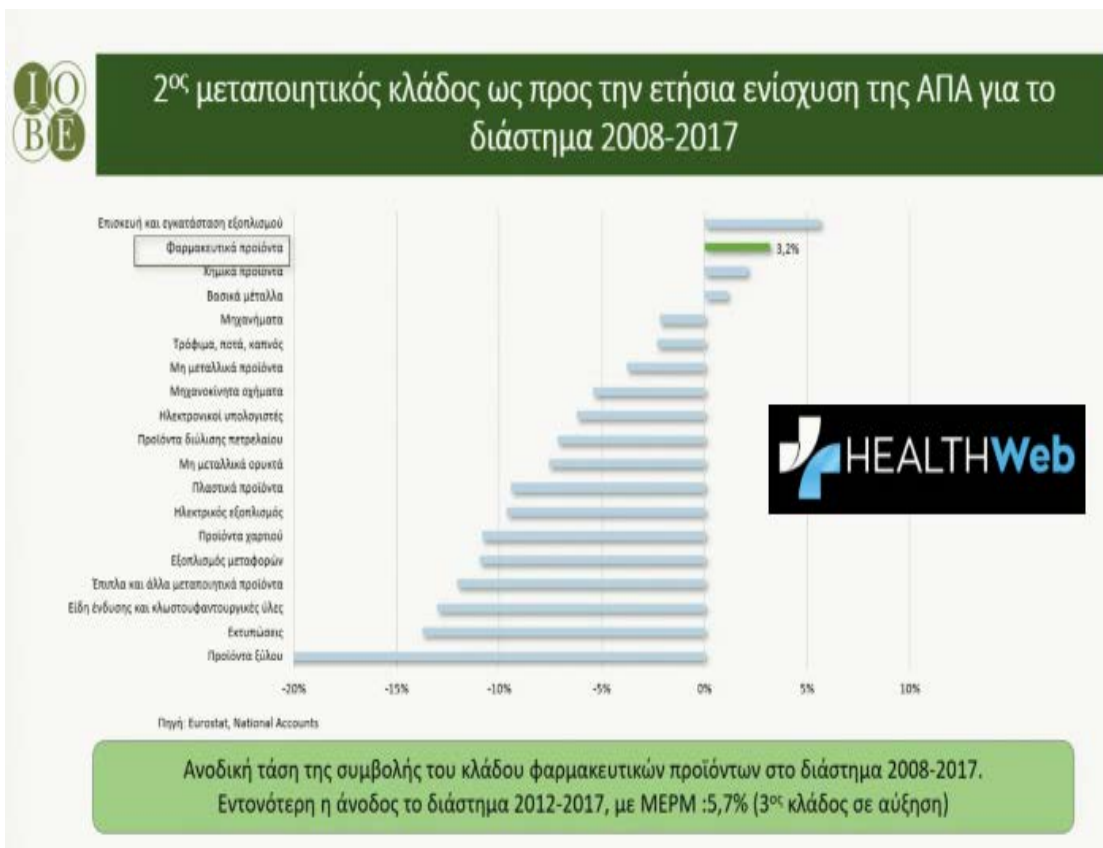
αλλάζει ριζικά τη διαδικασία της έρευνας και ανάπτυξης (E&A) στον τομέα του φαρμάκου.



**Εικόνα 1:** Νέα μέθοδος ανακάλυψης και ανάπτυξης φαρμάκων (Πηγή: ΙΦΕΤ, 2019)

Η παραγωγή φαρμάκων αποτελεί τον κορυφαίο κλάδο μεταποίησης στην Ελλάδα καταγράφοντας την υψηλότερη ετήσια μεταβολή στο δείκτη της βιομηχανικής παραγωγής κατά 6,8% για το διάστημα 2008-2019. Συνολικά από το 2015 μέχρι το 2019 η βιομηχανική παραγωγή του φαρμάκου αυξήθηκε κατά 60% σύμφωνα με τα δεδομένα της Eurostat. Ο κλάδος φαρμακευτικών προϊόντων καταλαμβάνει την 3<sup>η</sup> θέση ως προς την ετήσια μεταβολή του δείκτη του κύκλου εργασιών κατά 0,5% για το διάστημα 2010-2019. Η Πανελληνία Ένωση Φαρμακοβιομηχανίας (ΠΕΦ) πρόσφατα ανακοίνωσε ότι το ελληνικό φάρμακο αύξησε τις εξαγωγές του κατά 59,7% στο 1<sup>ο</sup> εξάμηνο του 2020. Για κάθε 1 εκατ. € που επενδύεται για τη δημιουργία νέων παραγωγικών μονάδων, η ανταποδοτικότητα της επένδυσης αγγίζει το 86%, έτσι δημιουργούνται 20 νέες θέσεις εργασίας ενώ η αύξηση των εσόδων του Δημοσίου αντιστοιχεί στο 22,5% της επενδυτικής δαπάνης. (Έρευνα Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, ΙΟΒΕ).

Ο κλάδος του φαρμάκου αποτελεί ένα τομέα στρατηγικής σημασίας για την ελληνική οικονομία. Μετά την υγειονομική κρίση καθίσταται επιτακτική η ανάγκης της παραγωγικής ανασυγκρότησης της οικονομίας, καθώς απαιτείται η ενίσχυση των κλάδων που εμφανίζουν αναπτυξιακές προοπτικές και δημιουργούν υψηλή προστιθέμενη αξία. Η πρόσφατη υγειονομική κρίση ανέδειξε τη σημασία της διασφάλισης συνθηκών επάρκειας ειδικά σε κρίσιμους τομείς όπως η υγεία και το φάρμακο.

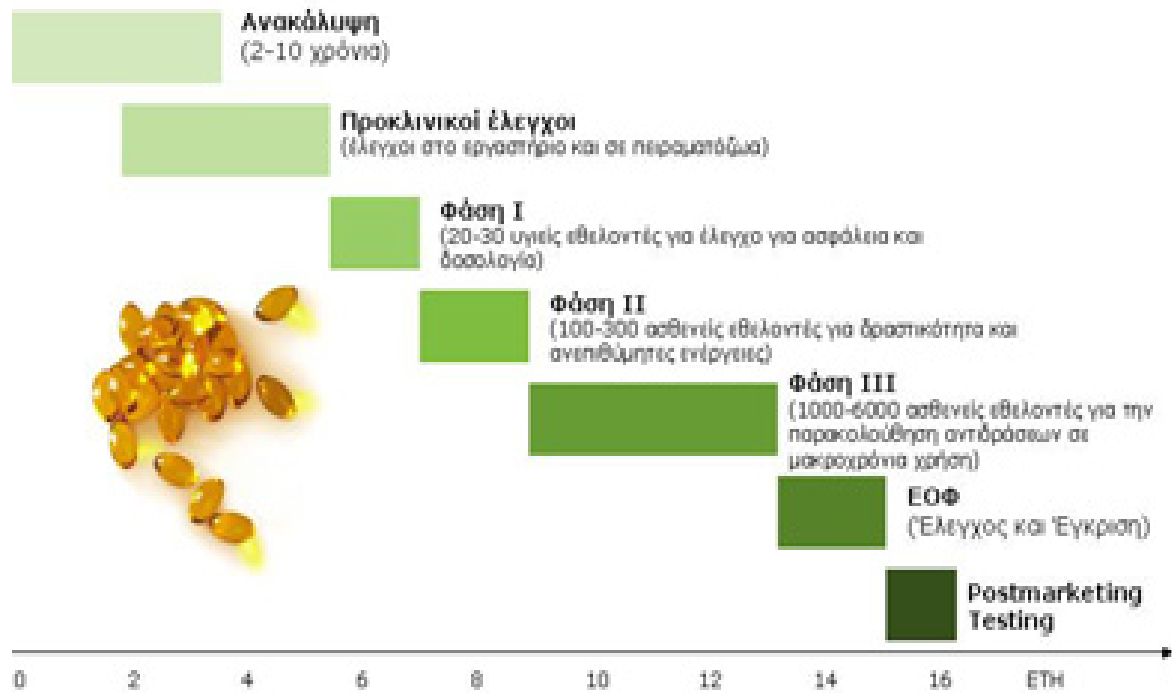


**Εικόνα 2:** Υψηλότερη ετήσια μεταβολή στο δείκτη της βιομηχανικής παραγωγής (Πηγή: IOBE)

Ο κλάδος της παραγωγής φαρμάκων διαφέρει από τους υπόλοιπους βιομηχανικούς κλάδους και ως προς τον χρόνο που μεσολαβεί από την ανακάλυψη του μορίου του φαρμάκου έως τη στιγμή που θα κυκλοφορήσει στην αγορά, καθώς λαμβάνουν χώρα αρκετές και χρονοβόρες διαδικασίες, όπως η προκλινική φάση, οι κλινικές μελέτες, κατάθεση φακέλου, έγκριση της άδειας κυκλοφορίας, τιμολόγηση, φαρμακοεπαγρύπνηση. Ο χρόνος επομένως για την κυκλοφορία ενός νέου φαρμάκου κυμαίνεται από 10-15 χρόνια. Αυτό δημιουργεί και δυσκολία εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, καθώς τα νέα πρωτότυπα φάρμακα καλύπτονται από πατέντα.

Το τμήμα που κατά βάση είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη των νέων φαρμακευτικών σκευασμάτων είναι το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (Research and Development-R&D) εκεί επενδύεται ένα μεγάλο κεφάλαιο από την πλευρά των φαρμακοβιομηχανιών που επιλέγουν να έχουν ένα δικό τους τμήμα R&D. Επειδή ωστόσο το κόστος λειτουργίας του τμήματος αυτού είναι υπέρογκο θα πρέπει να αντισταθμίζεται από τα κέρδη που προκύπτουν μέσω των καινοτομιών που αναπτύσσει, διαφορετικά είναι ασύμφορο.





**Εικόνα 3:** Φάσεις ανάπτυξης φαρμάκου σε σχέση με τη διάρκεια (Πηγή: ΙΦΕΤ, 2014)

#### 2.4. Εννοιολογική προσέγγιση της φαρμακευτικής αγοράς.

Η αγορά φαρμάκου είναι ένας χώρος ευαίσθητος, δυναμικός και οικονομικά αποδοτικός. Αποτελεί μια από τις πλέον ρυθμιζόμενες αγορές παγκοσμίως, πράγμα που απορρέει από τη φύση και τη χρήση του προϊόντος που παράγεται και διακινείται. Για να εξασφαλιστεί ότι τα φάρμακα θα είναι υψηλής αποτελεσματικότητας και κυρίως ασφάλειας, η βιομηχανία υπόκειται σε μια σειρά αυστηρών ρυθμίσεων σχετικά με την ανάπτυξη των νέων φαρμάκων, στη παραγωγή, διακίνηση και στον καθορισμό της τιμής τους. Όλα τα παραπάνω εκτός από το να αυξάνουν το κόστος του τελικού προϊόντος, καθιστούν τη φαρμακοβιομηχανία μια βιομηχανία υψηλού ρίσκου (υπάρχουν πολλά παραδείγματα κολοσσών στο χώρο που κατέρρευσαν υπό το βάρος μιας αποτυχημένης κλινικής δοκιμής τρίτης φάσης).

Ο φαρμακευτικός κλάδος είναι άμεσα συνδεδεμένος με το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον και αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς βραχίονες τόσο της παγκόσμιας οικονομίας όσο και των εθνικών οικονομιών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, να υπόκειται σε πιέσεις σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ή αστάθειας και αντίστοιχα να σημειώνει μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης όταν οι συνθήκες της αγοράς είναι ευνοϊκές.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της παγκόσμιας Φαρμακοβιομηχανίας μπορούν να ταξινομηθούν όπως (Kesic, 2009) παρακάτω:

- Αυξημένη ανάγκη για παγκοσμιοποίηση

- Συνεχής αλλαγή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και αύξηση της ανταγωνιστικότητας
- Έλλειψη νέων προϊόντων, παρά τις αυξημένες επενδύσεις σε R&D
- Γρήγορη ενοποίηση και συγκέντρωση της παγκόσμιας φαρμακοβιομηχανίας
- Αυξημένη σπουδαιότητα της στρατηγικής διοίκησης (strategicmanagement)
- Αύξηση νέων θεραπευτικών πεδίων και τεχνολογιών (βιοτεχνολογία-biotechnology, φαρμακογονιδιωματική έρευνα)
- Γήρανση του παγκόσμιου πληθυσμού, αλλά και εμφάνιση νέων, όχι ακόμη καλά καλυμμένων, θεραπευτικών πεδίων
- Γρήγορη ανάπτυξη της παγκόσμιας αγοράς γενοσήμων.

## 2.5.Η αγορά του φαρμάκου διεθνώς

Κάθε φορά που εγκρίνεται ένα φάρμακο υπάρχουν δύο νικητές, αρχικά η φαρμακευτική εταιρία που επιζητά την άδεια προκειμένου να ρίξει στο εμπόριο το προϊόν με σκοπό το κέρδος και οι άνθρωποι που χρειάζονται το φάρμακο και το εμπιστεύονται για χρήση.

Μέχρι το στάδιο αυτό, ένας αριθμός «μεσαζόντων» ελέγχει, συμμετέχει και παρατηρεί την εγκεκριμένη διαδικασία (κλινικές δοκιμές). Σε ευρωπαϊκό επίπεδο αυτό γίνεται από τον EMEA (European Medicinal Evaluation Agency), ο οποίος ελέγχει προσεκτικά την ανάπτυξη των νέων συνθέσεων και όταν ολοκληρωθεί η μελέτη μέσω των τριών φάσεων των κλινικών δοκιμών, προχωρά στην έγκριση ή όχι του νέου φαρμάκου. Αυτή είναι και η πιο σημαντική διαδικασία γιατί μπορεί και πρέπει να έχει αντίκτυπο σε εθνικό επίπεδο. Οι κλινικές δοκιμές γίνονται σε εθνική και διεθνή κλίμακα. Οργανώνονται συνήθως είτε από ανεξάρτητους ερευνητές που εργάζονται σε ένα εξειδικευμένο πεδίο έρευνας είτε από μια φαρμακευτική εταιρεία που ενδιαφέρεται ολοκληρώσει τη διαδικασία έγκρισης. Οι δοκιμές έχουν επιτροπές ηθικής δεοντολογίας που τις παρακολουθούν. Τα Συμβούλια Ασφαλείας Δεδομένων και Παρακολούθησης κάνουν ενδιάμεσες αναλύσεις της εξέλιξης των κλινικών δοκιμών και έχουν την αρμοδιότητα να τις διακόψουν αν προκύψει κάποιο απροσδόκητο γεγονός.

Σε εθνικό επίπεδο, κάθε ευρωπαϊκή χώρα έχει τον δικό της φορέα αντίστοιχο του EMEA. Στην Ελλάδα είναι ο ΕΟΦ (Ελληνικός Οργανισμός Φαρμάκων), στις ΗΠΑ είναι ο FDA (Food and Drug Administration).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η καταλληλότητα ή μη των φαρμάκων και ότι άλλο αφορά τη δημόσια υγεία περνάει από τον πασίγνωστο αμερικανικό οργανισμό τροφίμων και φαρμάκων (FDA), ένα πανίσχυρο οργανισμό που δεν επιβλέπει μόνο εντός των συνόρων αλλά και στο εξωτερικό. Η δύναμη του FDA θεωρείται δεδομένη από όλους, παρά τις κατά καιρούς πιέσεις που δέχεται από τις βιομηχανίες φαρμάκων και τις όποιες υποχωρήσεις. Κάνει αυστηρούς ελέγχους με τα καλύτερα επιστημονικά στοιχεία, αφού διαθέτει τα πιο άρτια

εξοπλισμένα εργαστήρια, εάν τα φάρμακα και τα τρόφιμα πληρούν τους όρους καταλληλότητας και ασφάλειας και επεμβαίνει άμεσα σε περίπτωση παρατυπίας. Λειτουργεί σαν πρότυπο για τους εθνικούς οργανισμούς φαρμάκων και οι οδηγίες του είναι τόσο σημαντικές που καθορίζουν τις εξελίξεις και το μέλλον των φαρμάκων αλλά και των φαρμακευτικών εταιριών.

Η φαρμακευτική βιομηχανία έχει το υψηλότερο επίπεδο κερδοφορίας τα τελευταία χρόνια ([www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)). Η απόδοση της είναι αρκετά υψηλή, αλλά οι αλλαγές στο φαρμακευτικό περιβάλλον αρχίζουν να μειώνουν αυτήν την απόδοση. Ο εσωτερικός ανταγωνισμός στον φαρμακευτικό χώρο είναι μικρός κι αυτό γιατί ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μικρός, οι περισσότερες φαρμακευτικές εστιάζουν σε θεραπείες συγκεκριμένων ασθενειών και ο ανταγωνισμός που περιορίζεται λόγω πατέντας.

Οικονομικά, κανονιστικά και νομοθετικά εμπόδια δυσκολεύουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Επίσης, τα σημαντικά κόστη έρευνας και ανάπτυξης θέτουν σημαντικά εμπόδια. Όσο αφορά τους προμηθευτές, η πλειοψηφία είναι η κοινότητα των ερευνητών και επιστημόνων, που μπορεί να έχουν κάποια δύναμη επηρεάζοντας το φαρμακευτικό περιβάλλον.

Οι κύριοι αγοραστές στη φαρμακοβιομηχανία στην Ελλάδα είναι οργανισμοί υγείας και μεγάλοι χονδρέμποροι-διανομείς και κυβερνητικές μονάδες, που πιέζουν τους γιατρούς και τα νοσοκομεία ώστε να συνταγογραφούν λιγότερο ακριβά φάρμακα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη διαπραγματευτική τους δύναμη και δημιουργεί μια πηγή αβεβαιότητας και αναταραχής στο φαρμακευτικό περιβάλλον. Για το εξωτερικό οι κύριοι αγοραστές μπορούν να είναι και επιχειρήσεις του ίδιου αντικειμένου που χρειάζονται καινοτόμα προϊόντα ώστε να μεταπωλήσουν με δική τους επωνυμία.

## **2.6. Οι στρατηγικές των φαρμακευτικών επιχειρήσεων**

Οι φαρμακευτικές εταιρείες εφαρμόζουν στρατηγικές αειφορίας και για να το πετύχουν αυτό προχωρούν σε κινήσεις οριζόντιας ολοκλήρωσης. Έτσι είτε εξαγοράζουν άλλες μικρότερες με «πολλά υποσχόμενη» γραμμή παραγωγής και έρευνας (pipeline), είτε αυξάνουν τη συμμετοχή τους σε βιοτεχνολογικές επιχειρήσεις είτε συγχωνεύονται ώστε να δημιουργήσουν πιο αποδοτικά σχήματα που θα είναι ανταγωνιστικά στη διεθνή φαρμακευτική αγορά.

Οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις διαθέτουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των κυβερνήσεων στις συζητήσεις για τις τιμές των φαρμάκων. Οι προϋπολογισμοί πλέον για τη δημόσια υγεία υφίστανται πίεση και οι εμπλεκόμενοι φορείς προσπαθούν να περιορίσουν τη χρήση φαρμάκων.

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια το φαινόμενο των συγχωνεύσεων και εξαγορών από τις μητρικές πολυεθνικές δημιουργήσε εταιρίες με τεράστιο μέγεθος και αντίστοιχες πολλαπλές δυσκολίες στη διοίκηση τους. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία που είναι κρίσιμες στην ανάπτυξη νέων φαρμάκων είναι δύσκολο να επιτευχθούν σε δυσκίνητους οργανισμούς.

## **2.7. Βιομηχανικό Μάρκετινγκ - Business to Business Αγορά**

Εκτός από τους αγοραστές καταναλωτικών αγαθών (προϊόντων ή υπηρεσιών) υπάρχει και μια άλλη κατηγορία αγοραστών βιομηχανικών αγαθών που, παρά την μεγάλη οικονομική σημασία της, δεν είναι ευρύτερα γνωστή. Οι βιομηχανικοί αγοραστές, δηλαδή οι Εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις, οργανισμοί δημοσίου, Ιδρύματα κλπ που μπορούν να αγοράζουν αγαθά είτε για μεταπώληση είτε για την παραγωγή άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών είτε για διεκπεραίωση των διαφόρων εργασιών τους, αποτελούν μια τεράστια και πολύπλοκη αγορά. Το ύψος των χρηματικών συναλλαγών στη βιομηχανική αγορά είναι υψηλότερο από αυτό της καταναλωτικής αγοράς. Όλοι οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στα πλαίσια της οικονομίας, δημόσιοι ή ιδιωτικοί, κερδοσκοπικοί ή μη, συμμετέχουν στην ανταλλαγή βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Το βιομηχανικό μάρκετινγκ (B2B) ασχολείται με την ικανοποίηση των αγοραστικών αναγκών και απαιτήσεων των οργανισμών και μπορεί ως μια διαδικασία ανάλυσης και μελέτης της αγοραστικής συμπεριφοράς οργανισμών, καθώς και σχεδιασμού των καταλληλότερων προϊόντων, τιμών, καναλιών διανομής και μέσων επικοινωνίας που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των οργανισμών αυτών.

Είναι εύλογο λοιπόν, ότι ενώ ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ καταναλωτικών αγαθών ασχολείται με την μελέτη και την ικανοποίηση των αγοραστικών αναγκών των τελικών καταναλωτών που αγοράζουν αγαθά για προσωπική χρήση (B2C μάρκετινγκ), ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ βιομηχανικών αγαθών, αντίθετα, ασχολείται με τη μελέτη και την ικανοποίηση των αγοραστικών αναγκών και απαιτήσεων οργανισμών που αγοράζουν αγαθά είτε για μεταπώληση είτε για την παραγωγή άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών είτε για την διεκπεραίωση των διαφόρων εργασιών τους (B2B μάρκετινγκ). Αυτό που διαφοροποιεί το B2B από το B2C μάρκετινγκ γι' αυτά τα προϊόντα είναι το ποιος τα αγοράζει και γιατί (Αυλωνίτης, 2014).

Με άλλα λόγια, το κίνητρο και ο σκοπός της αγοράς προϊόντων/υπηρεσιών είναι ο βασικότερος παράγοντας διαφοροποίησης του βιομηχανικού από το καταναλωτικό μάρκετινγκ. Στη βιομηχανική αγορά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες αγοράζονται ως μέσα για την επίτευξη οικονομικών στόχων που μπορεί να είναι η μείωση του κόστους ή η μεγιστοποίηση των κερδών. Η επιχείρηση που αγοράζει προϊόντα ή υπηρεσίες διαλέγει τον προμηθευτή εκείνον που θα της επιτρέψει να αυξήσει την απόδοση των δικών της δραστηριοτήτων. Έτσι, παρόμοια προϊόντα απαιτούν τελείως διαφορετική προσέγγιση μάρκετινγκ αν αγοράζονται από καταναλωτές και από επιχειρήσεις/οργανισμούς.

Τα αγαθά λοιπόν στη βιομηχανική αγορά αγοράζονται για να συμβάλλουν στην επίτευξη των οικονομικών, κοινωνικών ή πολιτικών στόχων των αγοραστών. Η γενική αυτή θεώρηση των βιομηχανικών αγορών και αγαθών μας επιτρέπει να συμπεριλάβουμε στο πεδίο του βιομηχανικού μάρκετινγκ και

όλες εκείνες τις συναλλαγές που αφορούν την καταναλωτική αγορά και τα καταναλωτικά προϊόντα όπου δεν συμμετέχει ο τελικός καταναλωτής.

Στην αγορά *Businesstobusiness*, ο τρόπος προσέγγισης των πελατών, καθώς και η προώθηση των προϊόντων είναι διαφορετικός συγκριτικά με άλλους τύπους αγοράς. Και στις δύο, όμως περιπτώσεις ο πελάτης αποτελεί το επίκεντρο κάθε επιχείρησης. Οι προμηθευτές προσπαθούν να προωθήσουν τα προϊόντα / υπηρεσίες τους, τα οποία είναι εξειδικευμένα, γεγονός που οφείλεται στο ότι οι πελάτες έχουν πολύ καλή γνώση γι' αυτό το οποίο αναζητούν. Η αγοραστική συμπεριφορά των πελατών για την τελική επιλογή του προμηθευτή τους αποτελεί το βασικότερο στοιχείο για την εξέλιξη των εταιρειών. Επίσης, η προσωπική πώληση, οι καινοτομίες, οι πολιτικές και στρατηγικές τιμολόγησης συμβάλλουν και αυτές στην τελική διαδικασία επιλογής.

Ως *Businesstobusiness* αγορά θεωρείται η αγορά μεταξύ των επιχειρήσεων που το σύνολο των συναλλαγών τους πραγματοποιούνται μεταξύ οργανισμών και επιχειρήσεων σε μια οικονομία εκτός από αυτές που εμπλέκεται τελικός καταναλωτής. Πιο συγκεκριμένα, ορίζονται οι αγορές προϊόντων και υπηρεσιών που αποτελούν αντικείμενο αγοράς από οργανισμούς και έχουν ως προορισμό την ενσωμάτωση, την κατανάλωση ή την χρήση αυτών, ως μέρος της κύριας παραγωγικής τους δραστηριότητας ή τη μεταπώληση αυτών σε άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς (Anderson-Nairus, 2004).

Τα βασικά χαρακτηριστικά που την κάνουν να διαφοροποιείται από τους υπόλοιπους τύπους αγορών (Αυλωνίτης, 2001) είναι:

- **Παράγωγος ζήτηση**

Κύριο χαρακτηριστικό της, είναι η παράγωγος ζήτηση δηλαδή η ζήτηση που προέρχεται ως αποτέλεσμα αλλαγών στην τιμή για κάποιο άλλο σχετικό αγαθό ή υπηρεσία σε επίπεδο *BusinesstoCustomer* (B2C), ζήτηση για προϊόντα που προκύπτει από τη ζήτηση των καταναλωτών για καταναλωτικά αγαθά ή υπηρεσίες.

- **Περιορισμένος Αριθμός Πελατών**

Οι προμηθευτές σε μια τέτοια αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών, συνήθως, έρχονται σε επαφή με ένα πολύ μικρό αριθμό αγοραστών, οι οποίοι παρουσιάζουν σημαντικό βαθμό διαφοροποίησης μεταξύ τους. Παράλληλα, καθώς παρατηρείται συγκέντρωση της αγοραστική δύναμης σε λίγες και μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Αυτό έχει ως αντίκτυπο οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν το ρόλο του προμηθευτή, προκειμένου να έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οφείλουν να προσαρμόζουν και να καθορίζουν την ακολουθούμενη στρατηγική μάρκετινγκ στις ανάγκες και τις απαιτήσεις μεμονωμένων και σημαντικών πελατών.

- **Ισχυρή σχέση μεταξύ Αγοραστή – Προμηθευτή**

Η ισχυρή σχέση και αλληλεξάρτηση μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό των αγορών Business to Business, ιδιαίτερα, όταν πρόκειται για τα προϊόντα εκείνα που χρησιμοποιούν οι αγοραστές στην παραγωγική διαδικασία. Ως εκ τούτου, η οικοδόμηση ισχυρών συνεργατικών σχέσεων, καθώς και τα επίπεδα της εμπιστοσύνης, που οι δύο εταίροι (αγοραστής και προμηθευτής) θα δείξουν ο ένας στο πρόσωπο του άλλου, αποτελούν σημαντικό ενεργητικό και για τους δυο συμβαλλόμενους.

- **Πολυπλοκότητα της αγοραστικής διαδικασίας**

Η πολυπλοκότητα της αγοραστικής διαδικασίας σε μια αγορά Business to Business αντικατοπτρίζεται από διάφορους παράγοντες όπως είναι:

1. Η ύπαρξη κανόνων, όρων και διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την πολιτική αγορών
2. Η συμμετοχή πολλών τμημάτων/διευθύνσεων και στελεχών του οργανισμού στην αγοραστική διαδικασία.
3. Η πολυπλοκότητα των οικονομικών και τεχνικών στοιχείων που πρέπει να αξιολογηθούν
4. Η επίδραση του περιβάλλοντος που λαμβάνει χώρα η επιχείρηση
5. Ο όγκος των χρηματικών ποσών από τις συναλλαγές.

Σαν ανταγωνισμός ορίζεται η καταλληλότητα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που μπορούν να συνεισφέρουν στην απόδοση του. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να αφορούν είτε σε καινοτομίες, ή σε μια συνεκτική κουλτούρα, ή ακόμη και σε μια σωστή εκτέλεση των δραστηριοτήτων (Porter, 1985). Σε ένα τύπο αγοράς, όπως κι αυτός του Business to Business, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων είναι πολύ ισχυρός λόγω των ιδιομορφιών και των απαιτήσεων της συγκεκριμένης αγοράς. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας μιας επιχείρησης και την κατάκτηση της ενός μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά.

Για τις περισσότερες B2B επιχειρήσεις, η μεγαλύτερη πηγή οικονομικής αξίας του ενεργητικού η οποία δεν εμφανίζεται σε ισολογισμούς τους, είναι οι σχέσεις με έναν πυρήνα στρατηγικών πελατών. Όταν αυτές οι σχέσεις είναι καλά αναπτυγμένες και εν εξελίξει, παράγουν διαρκή οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση. Οι σχέσεις αυτές αποτελούν το κεφάλαιο πελατειακών σχέσεων. Τα τελευταία χρόνια η διαχείριση των στρατηγικών πελατών αποτελεί σημείο επικέντρωσης και εστίασης για τις επιχειρήσεις με στόχο το μεγαλύτερο μερίδιο πελατών και την μεγαλύτερη κερδοφορία.

Όστοςο υπάρχει αυξανόμενη τάση για συγκέντρωση της αγοραστικής δύναμης και της δυνατότητας επηρεασμού της αγοράς, σε έναν ακόμα μικρότερο αριθμό στρατηγικών πελατών. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκέφτονται πέρα από την εφήμερη κερδοφορία και έσοδα. Αντίθετα, θα πρέπει να βλέπουν μακροπρόθεσμα και να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους

στρατηγικούς πελάτες και να αυξάνουν το κεφάλαιο των πελατειακών σχέσεων.

Οι βιομηχανικοί πελάτες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τη μορφή του οργανισμού (Αυλωνίτης, 2001) που αντιπροσωπεύουν:

- 1) *Κάθε μορφής επιχειρήσεις (Business)*. Εδώ περιλαμβάνονται οι βιομηχανικές και βιοτεχνικές επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις κατασκευών, οι εμπορικές επιχειρήσεις (χονδρέμποροι, λιανέμποροι), οι επιχειρήσεις μεταφορών, όπως και οι επιχειρήσεις υπηρεσιών (ξενοδοχεία, τράπεζες κλπ)
- 2) *Δημόσιες υπηρεσίες και Δημόσιοι οργανισμοί (Governmental Units)*. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι Κυβερνητικές υπηρεσίες, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι διάφορες Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (ΔΕΚΟ). Οι Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμοί αγοράζουν μια τεράστια γκάμα προϊόντων, όπως πχ. Γραφεία, υπολογιστές, καύσιμα κλπ και αντιπροσωπεύουν μια πραγματική μεγάλη αγορά.
- 3) *Ιδρύματα (Institutions)*. Τα ιδρύματα αποτελούν άλλη μια κατηγορία βιομηχανικών πελατών και το μέγεθος της αγοράς που αντιπροσωπεύουν είναι αρκετά υπολογίσιμο. Τα σχολεία και τα διάφορα ιδρύματα υγείας και πρόνοιας είναι οι σημαντικότεροι πελάτες στην αγορά των ιδρυμάτων (Institutional market), που περιλαμβάνει επίσης κολλέγια, πανεπιστήμια κλπ. Όλα αυτά τα ιδρύματα αγοράζουν μια σειρά προϊόντων και υπηρεσιών που είναι απαραίτητα για την προσφορά των δικών τους υπηρεσιών.

## **2.8. Μάρκετινγκ σχέσεων με πελάτες**

Ένας κλάδος του Διεθνούς marketing είναι το μάρκετινγκ σχέσεων, δίνει βαρύτητα στις επιχειρηματικές σχέσεις και δίκτυα που δημιουργούνται μέσω αυτών των σχέσεων. Παρά το γεγονός ότι έχει ως κοινή βάση την ικανοποίηση του πελάτη όπως και το παραδοσιακό Marketing, διαφοροποιείται ως προς την μέθοδο προσέγγισης.

Στην Ασία οι επιχειρηματικές συνεργασίες διεξάγονται για αιώνες βασισμένες στις σχέσεις, αυτό μεταδόθηκε πολύ γρήγορα και στην Ευρώπη και ιδιαίτερα στις Σκανδιναβικές χώρες.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν αυτή τη θεωρία marketing στο διεθνές στερέωμα. Ερευνητές και επιχειρηματίες θεωρούν πως οι μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ συνεργαζόμενων επιχειρήσεων έχουν θετικό αποτέλεσμα στην απόδοσή τους.

Οι πρωτοπόροι αυτού του είδους μάρκετινγκ θεωρούνται οι MacNeil (1980) και Williamson (1975) που έκαναν τον διαχωρισμό της ανοιχτής συναλλαγής στην αγορά (απλή εμπορική συναλλαγή) και των σχεσιακών συναλλαγών (συνεργασιών). Άλλος ένας μελετητής που ασχολήθηκε με το θέμα ήταν ο

Dwyer (1987) που ανέπτυξε περισσότερο αυτή τη θεωρία. Ισχυρίστηκε ότι οι εμπορικές συναλλαγές χαρακτηρίζονται από το χαμηλό εναλλακτικό κόστος, είναι βραχυχρόνιες και οι συμβαλλόμενοι ανταλλάσσουν ελάχιστες πληροφορίες πέρα από τον καθορισμό της τιμής και υποκινούνται από συγκρουόμενα συμφέροντα. Αυτού του είδους οι συναλλαγές αποτελούσαν και το μεγαλύτερο μέρος των συναλλαγών εξαιτίας την ύπαρξη πολλών πιθανών αγοραστών αλλά και του χαμηλού εναλλακτικού κόστους.

Το μάρκετινγκ των σχέσεων (relationshipmarketing) ως έννοια, ως ιδέα, υπήρχε από τη στιγμή που εμφανίστηκαν οι εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των ανθρώπων. Έτσι, διεξαγόταν ανέκαθεν σε επίπεδο καταστήματος της γειτονιάς ή μικρής επιχείρησης γενικότερα, όπου ο ιδιοκτήτης καλλιεργούσε προσωπικές σχέσεις με τους, περιορισμένου αριθμού, πελάτες του. Στη συνέχεια, με την αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του αριθμού των πελατών τους, μειώθηκε ή ελαχιστοποιήθηκε η δυνατότητα των επιχειρήσεων να καλλιεργούν προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους. Από το τέλος της δεκαετίας του 1980, το μάρκετινγκ των σχέσεων εμφανίστηκε στο προσκήνιο ως επιστημονικός τομέας του μάρκετινγκ. Στη φάση αυτή, πέρα από την αναγνώριση της σπουδαιότητας του μάρκετινγκ των σχέσεων και κυρίως της ικανοποίησης του πελάτη, για την πρόοδο και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, υπήρξε και υπάρχει αυξημένη δυνατότητα εφαρμογής και υλοποίησης τους χάρη στην αλματώδη εξέλιξη της πληροφορικής τεχνολογίας και του διαδικτύου (Σαρμανιώτης&Καργίδης, 2004).

Το μάρκετινγκ των σχέσεων ακολούθησε μια εξελικτική πορεία στο περιεχόμενο του, όπου αρχικά τονιζόταν η διάσταση της «σχεσιακής» ανταλλαγής (relationalexchange), όπως διαπιστώνεται από το γνωστό και καθιερωμένο ορισμό των Morgan&Hunt (2004). Το μάρκετινγκ σχέσεων αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ οι οποίες στοχεύουν στην καθιέρωση, ανάπτυξη και διατήρηση πετυχημένων «σχεσιακών» ανταλλαγών με τους πελάτες. Μεταγενέστεροι ορισμοί και απόψεις υπογραμμίζουν την ικανοποίηση και διατήρηση του πελάτη, όπως επίσης και τη μακροχρόνια διάσταση της συγκεκριμένης έννοιας και φιλοσοφίας (Stone,1996).Αυτό φαίνεται, εν μέρει, από τον ακόλουθο ορισμό: το μάρκετινγκ των σχέσεων σκοπεύει στη δημιουργία μακροχρόνιων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους διανομείς των προϊόντων της επιχείρησης με σκοπό τη διεκδίκηση και διατήρηση των προτιμήσεων και της επαγγελματικής σύνδεσης τους με την επιχείρηση μακροχρονίως.

Το μάρκετινγκ των σχέσεων βασίζεται στη θεωρητική άποψη ότι υπάρχει ένα «συνεχές» (continuum) των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, το οποίο ξεκινά από μια οπτική η οποία ουσιαστικά στοχεύει στην επίτευξη απλών συναλλαγών με τους πελάτες και φθάνει έως την υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας η οποία επιδιώκει τη δημιουργία σταθερών, μακροπρόθεσμων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με αυτούς. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση σκοπεύει τελικά στη δημιουργία «αθροιστικής» ικανοποίησης του πελάτη και όχι απλά ικανοποίηση από μεμονωμένες, εφάπαξ αγορές. Το



τελικό δε αποτέλεσμα είναι ότι, κατά πάσα πιθανότητα, ο ικανοποιημένος πελάτης θα παραμείνει πελάτης της επιχείρησης, κάτι που συμφέρει στην επιχείρηση δεδομένου ότι η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών είναι πολύ λιγότερο δαπανηρή από ότι η προσέλκυση νέων.

Το μάρκετινγκ των σχέσεων αποτελεί την ουσία του πιο πρόσφατου προσανατολισμού (φιλοσοφίας) των επιχειρήσεων που είναι πλέον γνωστός ως πελατοκεντρικός προσανατολισμός. Η φιλοσοφία αυτή υιοθετείται όλο και από περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις και έπεται της φιλοσοφίας των μάρκετινγκ, που με τη σειρά της έχει διαδεχθεί τις φιλοσοφίες των πωλήσεων και της παραγωγής. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία ή προσανατολισμός υπογραμμίζει τη σημασία της ανάπτυξης και καθιέρωσης – μέσω της εφαρμογής του μάρκετινγκ των σχέσεων - μακροπρόθεσμων σχέσεων με τον κάθε πελάτη ατομικά και προσωπικά με τελικό στόχο τη διατήρηση του ως πελάτη της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διαρκή και «αθροιστική» ικανοποίηση του πελάτη. Το τελικό δε ζητούμενο για την επιχείρηση είναι βεβαίως η αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους. Η στρατηγική αυτή των επιχειρήσεων, η οποία δίνει έμφαση στους υπάρχοντες πελάτες προσπαθώντας να ελαχιστοποιήσει τον βαθμό αποχώρησης των υπάρχοντων πελατών, είναι γνωστή ως «αμυντικό» μάρκετινγκ. Έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σπουδαιότητα τα τελευταία χρόνια και ως επιχειρησιακή πρακτική, αλλά και ως αντικείμενο για επιστημονική έρευνα εξαιτίας του οξυμένου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

## **2.9. Αναγκαιότητα για τη δημιουργία μάρκετινγκ σχέσεων**

Οι ραγδαία μεταβαλλόμενες συνθήκες του παγκοσμιοποιημένου οικονομικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και η συνακόλουθη αυξανόμενη πολυπλοκότητα των διεπιχειρησιακών συναλλαγών επιβάλλουν τη συχνή αν όχι και συνεχή αναθεώρηση των επιχειρηματικών πρακτικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις της εποχής μας προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Στο πλαίσιο αυτό οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσπαθούν με ποικίλους τρόπους να βελτιώσουν τις στρατηγικές τους στο μάρκετινγκ σχέσεων. Οι λόγοι που υπάρχουν για την υιοθέτηση αυτών των σχέσεων είναι:

**Υψηλό κόστος απόκτησης πελατών σε σχέση με το κόστος διατήρησης:** συνήθως η απόκτηση νέων πελατών εμπεριέχει κόστος όπως το κόστος προσωπικής πώλησης, προμήθειας, απόκτησης πληροφοριών, εξοπλισμού, διαφήμισης και επικοινωνίας.

**Διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:** οι επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν στρατηγικές μάρκετινγκ σχέσεων (οικονομικά κίνητρα, επιπλέον έκπτωση, μεγαλύτερη πίστωση κλπ) ως επιβράβευση σε πιστούς πελάτες θεωρώντας ότι αποκτούν έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις οι περισσότερες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου καταλήγουν στο

να προσφέρουν παρόμοια προγράμματα κι έτσι δύσκολα μπορούν να διαφοροποιηθούν.

**Ανοδική / αναπτυσσόμενη αγορά:** η πληθώρα επιλογής μεταξύ πολυάριθμων προμηθευτών από την πλευρά του πελάτη σε μια ανοδική αγορά οδηγεί τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση στρατηγικών μάρκετινγκ σχέσεων για την προσέλκυση και διατήρηση τους.

**Προϊόντα και υπηρεσίες υψηλού κινδύνου:** όσο μεγαλύτερος είναι ο αντιληπτός κίνδυνος του πελάτη από τις συναλλαγές για προϊόντα ή υπηρεσίες «υψηλού ρίσκου» τόσο μεγαλύτερη η τάση του να εμπλακεί σε μακροχρόνια σχέση με τον προμηθευτή.

**Υψηλό συναίσθημα από την συναλλαγή:** σε ορισμένες συναλλαγές προϊόντων ή υπηρεσιών δημιουργούνται συναισθήματα πέρα από την αντιληπτική αξία που προσφέρουν.

**Ανάγκη για εμπιστοσύνη και για δέσμευση.** Οι πελάτες έχουν ανάγκη να εμπιστεύονται τους προμηθευτές και απαιτούν από αυτούς να τηρούν τα χρονοδιαγράμματα των προϊόντων/υπηρεσιών.

Για τον σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ σχέσεων απαιτούνται 3 διαδικασίες: αλληλεπίδρασης, διαλόγου και αξίας. Η διαδικασία της αλληλεπίδρασης (interaction) είναι ο πυρήνας του μάρκετινγκ σχέσεων, η διαδικασία διαλόγου (dialogue) αποτελεί την επικοινωνιακή πτυχή του μάρκετινγκ σχέσεων. Μόνο η ολοκλήρωση του διαλόγου και της διαδικασίας της αλληλεπίδρασης σε μια στρατηγική δημιουργεί συνθήκες μάρκετινγκ σχέσεων. Τέλος η διαδικασία της αξίας (value) είναι το αποτέλεσμα του μάρκετινγκ σχέσεων (StethandParvatiyar, 2000).

Μια επιχείρηση θα πρέπει να παραμένει ανταγωνιστική πέρα των επικείμενων αλλαγών που συμβαίνουν στο εξωτερικό της περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων και των ξένων χωρών που δραστηριοποιείται. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να έχει άμεση πληροφόρηση για ότι συμβαίνει έτσι ώστε να μπορεί να αντιδρά γρήγορα στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μελέτη περίπτωσης φαρμακοβιομηχανίας και μεθοδολογία**

### **3.1. Εισαγωγή**

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα γίνει μια παρουσίαση της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας, για λόγους εμπιστευτικότητας θα την ονομάζουμε "X". Η παρούσα έρευνα ακολουθώντας τη μεθοδολογική προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης (casestudy) εστιάζεται στην επιχείρηση "X", παραθέτοντας κάποια στοιχεία της καθώς και του κλάδου δραστηριοποίησης της, του ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ γενόσημων και πρωτότυπων φαρμάκων. Αυτά τα στοιχεία θα τα χρειαστούμε προκειμένου να εξάγουμε τα απαραίτητα συμπεράσματα ώστε να απαντηθούν οι ερευνητικοί μας στόχοι. Στην συνέχεια θα καθορίσουμε το πρόβλημα και το σκοπό για τον οποίο γίνεται η έρευνα, θα δημιουργήσουμε το σχέδιο δράσης και θα καταλήξουμε στη συλλογή των στοιχείων.

### **3.2. Περιγραφή της επιχείρησης**

Ο όμιλος της εταιρείας X θεωρείται σήμερα μια από τις μεγαλύτερες φαρμακευτικές στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως, έχοντας αναπτύξει σημαντική δραστηριότητα στον τόσο ανταγωνιστικό φαρμακευτικό χώρο.

Η εταιρεία ιδρύθηκε και ξεκίνησε την παραγωγή της κοντά στη δεκαετία του '70 και από το 1998 αναθεώρησε πλήρως τη στρατηγική της βάζοντας ως στόχο την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά της Ελλάδας αλλά και στην Ευρώπη.

Σήμερα κατατάσσεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες εταιρείες έρευνας και ανάπτυξης γενόσημων (generics) φαρμάκων στην Ευρώπη. Λέγοντας γενόσημα εννοούμε τα φάρμακα εκείνα τα οποία είναι παρόμοια με φάρμακα στα οποία έχει δοθεί άδεια κυκλοφορίας και ονομάζονται πρωτότυπα. Πλέον τα γενόσημα χορηγούνται το ίδιο με τα πρωτότυπα και είναι πολύ αποτελεσματικά.

Έχοντας στο δυναμικό της δύο σύγχρονες μονάδες παραγωγής και τρία ερευνητικά κέντρα, ερευνά και αναπτύσσει διάφορα φαρμακευτικά προϊόντα, εκχωρώντας τα δικαιώματα τους σε μεγάλες φαρμακευτικές του εξωτερικού. Τα προϊόντα της, που αναπτύσσονται και παράγονται σύμφωνα με τις αυστηρότερες προδιαγραφές εξάγονται σε όλες τις χώρες της Ευρώπης, στην Αμερική και τον Καναδά καθώς και σε περισσότερες από 35 χώρες παγκοσμίως. Παράλληλα διατηρεί τα πνευματικά δικαιώματα καθώς την αποκλειστική παραγωγή στις εγκαταστάσεις της. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα ισχυρό και συνεχώς αυξανόμενο παγκόσμιο δίκτυο συνεργαζόμενο με πάνω από 200 σημαντικές εταιρείες του κλάδου.

Τέλος παρέχει την ελληνική τεχνογνωσία σε 85 χώρες παγκοσμίως και στις 5 ηπείρους.

Είναι η μόνη καθετοποιημένη φαρμακευτική στην Ελλάδα και από τις λίγες στην Ευρώπη, που έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν ένα φαρμακευτικό προϊόν από το στάδιο της δραστικής ουσίας έως το στάδιο του τελικού προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζει μια ιδιαίτερη δυναμική που αποδεικνύουν επίσης αλλά και διασφαλίζουν τα 30 διεθνή διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πιστοποιώντας την καινοτομία των προϊόντων και τεχνολογικών πλατφορμών που αναπτύσσει και εφαρμόζει.

Η εταιρεία “X” έχει να παρουσιάσει και έχει ήδη παρουσιάσει στο παρελθόν πληθώρα σημαντικών χαρακτηριστικών και διακρίσεων τα οποία την κατατάσσουν σαν έναν από τους δυναμικότερους και αναπτυσσόμενους ομίλους της χώρας μας. Βρίσκεται ανάμεσα στις πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις της Ελλάδας (με βάση τα οικονομικά στοιχεία της ICAP), στις μεγαλύτερες βιομηχανίες της χώρας καθώς και στις μεγαλύτερες εξαγωγικές επιχειρήσεις. Επίσης, βρίσκεται στις μεγαλύτερες ερευνητικές εταιρείες της Ευρώπης και στις ισχυρότερες επιχειρήσεις της Ελλάδας με βάση την αξιοπιστία τους.

Μέσα στην εποχή της κρίσης δημιούργησε πάνω από 300 νέες θέσεις εργασίας. Στηρίζοντας τον στρατηγικό της σχεδιασμό στην Έρευνα-Εξωστρέφεια- Επενδύσεις κατάφερε να γίνει το Ελληνικό μοντέλο – πρότυπο της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Έχοντας δυναμική παρουσία στον κόσμο και με το 75% του τζίρου της να προέρχεται από τις εξαγωγές.

Η εταιρεία X διαθέτει ένα ισχυρό χαρτοφυλάκιο προϊόντων και συνεργασιών, το οποίο την τοποθετεί ανάμεσα στις σημαντικότερες εταιρείες του κλάδου συγκρινόμενη με τις μεγαλύτερες Ελληνικές και πολυεθνικές φαρμακευτικές εταιρείες.

### Όραμα - Αποστολή – Στόχοι

**Όραμα** της επιχείρησης είναι να γίνει η πρώτη πολυεθνική εταιρεία με έδρα την Ελλάδα, να εξαγει ελληνικό φάρμακο και ελληνική τεχνογνωσία στην παγκόσμια αγορά.

**Αποστολή** της επιχείρησης είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη στην διεθνή αγορά, προσφέροντας του διαφοροποιημένα φαρμακευτικά προϊόντα υψηλής ποιότητας και σε ικανοποιητική τιμή.

Οι **κύριο στόχοι** του ομίλου περιληπτικά είναι:

- Ανάπτυξη 10-12 νέων γενοσήμων μορίων ανά έτος.
- Η διεύρυνση των μεριδίων αγοράς στην ελληνική αγορά με το λανσάρισμα πάνω από 50 νέων προϊόντων
- Συνεχής ανάπτυξη και καταξίωση στις διεθνείς αγορές.
- Ανάπτυξη δραστηριοτήτων σε Κίνα και Ιαπωνία.
- Σταδιακή διεξόδυση στο πεδίο των βιοτεχνολογικών προϊόντων.
- Η πρωτοπορία στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων.

- Ανάπτυξη ειδικών κατηγοριών προϊόντων τα οποία λόγω των ιδιοτεροτήτων και των δυσκολιών που παρουσιάζουν, δεν έχουν μεγάλο ανταγωνισμό με αποτέλεσμα η επιχείρηση να εξασφαλίζει σημαντικά κέρδη.
- Συνεχής ανάπτυξη σχέσεων με τις τοπικές κοινωνίες (μέσω χορηγιών).
- Μακροχρόνια αξία προς το προσωπικό μέσω του ανθρώπινου προσώπου της εταιρείας, των παροχών και της ενδυνάμωσης αυτών.

### **3.3. Κλάδος δραστηριοποίησης**

*- Ελληνικό περιβάλλον του φαρμακευτικού κλάδου*

Ο φαρμακευτικός κλάδος στην Ελλάδα αποτελεί έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και κερδοφόρους κλάδους. Η αυξανόμενη κατανάλωση φαρμάκων που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια ανεβάζει συνεχώς τους ρυθμούς ανάπτυξης των φαρμακοβιομηχανιών τόσο σε επίπεδο κύκλου εργασιών καθώς και σε επίπεδο κερδοφορίας.

Οι ανοδικές τάσεις της αγοράς συνδέονται με:

- Τη διαρκή είσοδο νέων και αποτελεσματικότερων φαρμακευτικών σκευασμάτων με υψηλότερη τιμή διάθεσης.
- Δημογραφικούς παράγοντες και συγκεκριμένα τη γήρανση του πληθυσμού.
- Ασθένειες και επιδημίες που προκύπτουν είτε εποχιακά είτε εκτάκτως.

Οι περισσότερες, αν όχι όλες, οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα επικεντρώνονται στην παραγωγή των γενοσήμων που έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους προσφέροντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χαμηλής τιμής.

Η ελληνική φαρμακοβιομηχανία είναι από τους λίγους κλάδους της οικονομίας και ίσως ο μοναδικός στον οποίο αυξάνεται η απασχόληση και μάλιστα με ταχύ ρυθμό. Παράλληλα, το επίπεδο κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά υψηλό ενώ ένας από τους κύριους στόχους των εταιρειών είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού τους.

*-Διεθνές περιβάλλον του φαρμακευτικού κλάδου*

Οι συνολικές πωλήσεις στην παγκόσμια αγορά φαρμάκου αυξήθηκαν, με μεγαλύτερο μερίδιο πωλήσεων στην Αμερική, Ασία, Αφρική και Αυστραλία.

Σημαντικό στοιχείο είναι ότι στη παγκόσμια φαρμακευτική αγορά παρατηρείται αύξηση των πωλήσεων στις αναπτυσσόμενες αγορές σε σχέση με τις ήδη ανεπτυγμένες.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί άνοδος των πωλήσεων των γενοσήμων φαρμάκων εξαιτίας του γεγονότος ότι έχει λήξει μεγάλος αριθμός πατεντών πρωτοτύπων φαρμάκων.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο φαρμακευτικός κλάδος τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο επηρεάζεται από τις εξελίξεις που πηγάζουν από τη διεθνή οικονομία.

#### **3.4. Ανταγωνισμός μεταξύ πρωτότυπων και γενόσημων φαρμάκων.**

Υπάρχει η υποψία εδώ και πολύ καιρό, ότι οι μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες που διαθέτουν επώνυμα και πρωτότυπα φαρμακευτικά προϊόντα, προσπαθούν να προβάλουν εμπόδια έτσι ώστε να καθυστερεί η είσοδος στην αγορά φτηνών γενόσημων φαρμάκων, μετά τη λήξη της πατέντας των επώνυμων «ομολόγων» τους. Οι φήμες αυτές αναζωπυρώθηκαν όταν τόσο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή όσο και η επιτροπή του εμπορίου των ΗΠΑ (FTC) «έκαναν επιδρομή» στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις ερευνώντας αν πράγματι οι φαρμακευτικές εταιρείες συνωμοτούσαν μαζί προκειμένου να αποτρέψουν την είσοδο στην αγορά των φτηνών ανταγωνιστικών τους. Πολλά φάρμακα, που ανήκαν σε μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες, έχασαν την πατέντα τους τα προηγούμενα χρόνια και πολλά από αυτά πραγματοποιούσαν πολύ υψηλές πωλήσεις.

Ο τρόπος για να αντιμετωπιζόταν αυτή η κατάσταση από μέρους των μεγάλων φαρμακευτικών θα ήταν η είσοδος στην αγορά νέων καινοτόμων φαρμάκων που θα καλύπτονταν από αντίστοιχη πατέντα. Αυτό όμως δεν ήταν καθόλου εύκολο. Κι έτσι οι διοικήσεις των εταιριών, βασίστηκαν σε άλλες τακτικές όπως ο διακανονισμός των αγωγών, που οι εταιρείες γενοσήμων κάνουν ενάντια στις μεγάλες ερευνητικές εταιρείες, ενώ πολλές τις επιχορηγούν για να καθυστερήσουν την είσοδο στην αγορά ενός γενόσημου (Σιδέρη, 2004).

Το κόστος των φαρμάκων δεν είναι απλή υπόθεση που αφορά μόνο τον περιορισμό. Από την μια πρέπει να ληφθούν μέτρα για να αποτραπούν αυξήσεις στις δαπάνες φαρμάκων που δεν παρέχουν το αντίστοιχο όφελος, από την άλλη πλευρά όμως είναι αναγκαίο να διατηρηθεί η ανάπτυξη της έρευνας και ανάπτυξης νέων θεραπειών προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που υπάρχουν και θα προκύπτουν στην υγεία. Σήμερα πλέον υποστηρίζεται η προώθηση της χρήσης γενοσήμων στα νοσοκομεία και στα ασφαλιστικά ταμεία αφού βοηθάει αισθητά τη μείωση της δαπάνης, αφού η τιμή τους είναι σημαντικά χαμηλότερη των πρωτοτύπων.

Παλιότερα, ανάλογα ήταν τα φαινόμενα και στην ελληνική φαρμακευτική αγορά η οποία κυριαρχούνταν από πολυεθνικά εταιρικά σχήματα. Έτσι οι πολυεθνικές στην προσπάθειά τους να καθυστερήσουν την εισαγωγή των γενοσήμων στην αγορά τα είχαν καταφέρει με τη βοήθεια της προ υπάρχουσας νομοθεσίας. Η εικόνα αυτή όμως άλλαξε την τελευταία δεκαετία, διότι η χώρα αποφάσισε πως έπρεπε να περιοριστούν οι συνολικές

φαρμακευτικές δαπάνες. Έτσι ακολούθησε τη νομοθεσία της ΕΕ στο θέμα αυτό και επίσπευσε τις διαδικασίες έγκρισης και κυκλοφορίας φαρμάκων. Η ανάπτυξη των γενοσήμων στην Ελλάδα μειονεκτούσε, τα τελευταία χρόνια όμως η διαφορά με τις χώρες της Ε.Ε. έχει μειωθεί σημαντικά.

### **3.5. Διαδικασία μάρκετινγκ μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων**

Αρχικά, για τη δημιουργία και για την ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων απαιτείται να πραγματοποιηθεί η έρευνα μάρκετινγκ. Η έρευνα μάρκετινγκ χρησιμοποιείται για την κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών του καταναλωτή, ώστε να οργανωθούν αντιστοίχως οι δραστηριότητες της εταιρείας. Η έρευνα απαιτείται να είναι συνεχής καθ' όλη τη διάρκεια δράσης μιας εταιρείας. Όστε, να διατηρείται η επικοινωνία με το αγοραστικό κοινό και να επιτυγχάνεται η γνώση της αγοράς.

Ακολουθεί το στάδιο της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες, δυνητικούς ή υπάρχοντες. Ο παράγοντας του πολιτισμού είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε αυτό το στάδιο, για τη διαμόρφωση, της δράσης αλλά και των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρίας. Έπειτα, πραγματοποιείται η προώθηση και η επικοινωνία της εταιρείας με το αγοραστικό κοινό. Επιλέγονται, οι καταλληλότερες και οι καταλληλότεροι τρόποι προώθησης και επικοινωνίας αναλόγως του κοινού και του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Με την επιτυχημένη προώθηση και επικοινωνία η εταιρεία κατορθώνει την πραγματοποίηση των εμπορικών συναλλαγών με τους πελάτες. Σε περίπτωση, που η εταιρεία έχει επιτύχει να παράγει αξία για τον πελάτη και είναι διατεθειμένη να αναπτύξει περαιτέρω τις πελατειακές σχέσεις, ακολουθεί το στάδιο της αφοσίωσης του πελάτη προς την εταιρεία. Απαιτείται συνεχής βελτίωση της εταιρείας, για την ανάπτυξη και την εξέλιξη των πελατειακών σχέσεων.

#### Έρευνα μάρκετινγκ

Αποτελεί το πρώτο στάδιο της διαδικασίας δημιουργίας και ανάπτυξης μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων. Η έρευνα μάρκετινγκ είναι συνεχής και καθ' όλη την διάρκεια των πελατειακών σχέσεων της εταιρείας. Ταυτόχρονα, αποτελεί την αφετηρία για τις προσαρμογές και τις αλλαγές της εταιρείας, ανοίγοντας νέους κύκλους εργασιών κάθε φορά. Είναι απαραίτητη δράση του τμήματος μάρκετινγκ, για όλες τις διαδικασίες, τις επιθυμεί να δημιουργήσει ή να εξελίξει.

Για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την πορεία του μάρκετινγκ, αλλά και της εταιρείας συνολικά, απαραίτητη είναι η συλλογή πληροφοριών, με σκοπό την έρευνα και την ανάλυση. Οι πληροφορίες μπορεί να αφορούν τους πελάτες, τις συνεργαζόμενες εταιρείες, την αγορά και τους ανταγωνιστές, αναλόγως των στόχων της έρευνας. Το μάρκετινγκ σχέσεων είναι μια φιλοσοφία, η οποία εστιάζει στον τομέα του μάρκετινγκ, για όλες τις εταιρικές αποφάσεις και πολιτικές.

Οι πηγές των δεδομένων, οι τρόποι συλλογής πληροφοριών και οι μέθοδοι επεξεργασίας των δεδομένων, είναι σημαντικές παράμετροι για την αξιοπιστία της διαδικασίας και την σημασία των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η έρευνα θα πρέπει να είναι συνεχής και να μην χρησιμοποιείται ως εργαλείο μόνο, όταν προκύπτουν προβλήματα ή η εταιρεία επιθυμεί να καινοτομήσει. Η παρακολούθηση της αγοράς, των τάσεων και των αλλαγών, είναι απαραίτητη για την προσαρμοστικότητα της εταιρείας και τη συνεχή εξέλιξη και κερδοφορία της. Επίσης, το πλαίσιο του μάρκετινγκ σχέσεων δεν είναι δυνατό να δημιουργηθούν και να αναπτυχθούν πελατειακές σχέσεις, χωρίς την συνεχή επικοινωνία με τους πελάτες και την αγορά.

Υπάρχουν (1) τα κοινοτικά και οργανωτικά δεδομένα. Σε επίπεδο κοινοτικό, τα δεδομένα είναι σχετικά με καταστάσεις που έχουν διαμορφωθεί ανάλογα με το πλαίσιο μιας περιοχής ή ενός κράτους. Τα δεδομένα μπορεί να είναι σχετικά με την νομοθεσία, τον αριθμό των γιατρών, των νοσοκομείων, τις ασθένειες και τις ανάγκες για συγκεκριμένα φάρμακα. Σε οργανωτικό επίπεδο, τα δεδομένα μπορούν να αφορούν το εσωτερικό της αγοράς, σχετικά με τη ροή των πωλήσεων, τις νέες ανάγκες των ασθενών κλπ.

Επίσης, υφίσταται (2) η διάσταση των εξωτερικών και εσωτερικών δεδομένων (internalandexternaldata). Τα εσωτερικά αφορούν τις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας και μπορούν να συλλεγούν από δεδομένα σχετικά με τις ροές των φαρμάκων, οικονομικές συναλλαγές κλπ. Καθώς και άλλες εσωτερικές εταιρικές πληροφορίες της επιχείρησης, πολύτιμα στοιχεία που καταδεικνύουν την λειτουργία της εταιρείας με απόλυτη σαφήνεια.

Τα εξωτερικά δεδομένα αφορούν δεδομένα εκτός της εταιρείας, σχετικά με εθνικές, τοπικές ανάγκες, επιθυμίες και καταστάσεις. Η γνώση της τοπικής αγοράς είναι σημαντική για τις στρατηγικές της εταιρείας.

Οι πηγές των δεδομένων προέρχονται κυρίως από εσωτερικό έλεγχο (internalaudit) καθώς και από τον εξωτερικό έλεγχο (externalaudit). Τα εσωτερικά δεδομένα αποτελούν πηγές για την καλύτερη οργάνωση και τη βέλτιστη χρησιμότητα των εταιρικών πόρων. Από τα εσωτερικά δεδομένα συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα τι ζήτηση προϊόντων της εταιρείας που υπάρχει στην αγορά.

Η διατήρηση πελατών είναι περισσότερο κερδοφόρα από την προσέλκυση νέων πελατών. Η εταιρεία έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επειδή ο πελάτης θεωρεί ότι του παρέχει μεγαλύτερη αξία σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές

### **3.6. Καθορισμός του προβλήματος και του σκοπού της έρευνας.**

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται η θετική συμβολή που έχει το μάρκετινγκ στις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων, με το να ενισχύει την απόδοση τους και να αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Επίσης, η πλειοψηφία της



βιβλιογραφίας περιλαμβάνει μελέτες πάνω στο μάρκετινγκ των σχέσεων που έγιναν σε επιχειρήσεις και πελάτες που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα.

Η αύξηση του διεθνούς εμπορίου και του ρυθμού διεθνοποίησης έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του βαθμού αλληλεξάρτησης μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών από διαφορετικές χώρες καθώς και την αύξηση των διεθνών σχέσεων. Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν τις διεθνείς σχέσεις, τις συμπεριφορές, τις διαπραγματεύσεις, τις επιχειρηματικές πρακτικές και αποφάσεις που αυτό συνεπάγεται και τις συνεργασίες με διεθνείς πελάτες. Επομένως, είναι προφανές ότι οι πρακτικές του μάρκετινγκ σχέσεων εντός των συνόρων δεν μπορούν να εφαρμοστούν και να γενικευτούν και εκτός.

Κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρατηρήθηκε ένα κενό, όσο αφορά τη μελέτη διαφοροποίησης των εμποδίων, της επίδρασης και της σημασίας που έχει το μάρκετινγκ σχέσεων στην συνεργασία των επιχειρήσεων με πελάτες οι οποίοι βρίσκονται εκτός των συνόρων. Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει την σημασία που έχει το μάρκετινγκ σχέσεων της επιχείρησης στην διαχείριση των διεθνών στρατηγικών της πελατών. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει προσπάθεια να διερευνηθεί η κουλτούρα μάρκετινγκ σχέσεων που υπάρχει στην επιχείρηση, οι πρακτικές που εφαρμόζει και τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων που χρησιμοποιεί καθώς και να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν το μάρκετινγκ σχέσεων στο διεθνές περιβάλλον και να αναλυθούν βασικά οφέλη και πλεονεκτήματα που προσφέρονται στην επιχείρηση καθώς και μειονεκτήματα της.

Η έρευνα διεξήχθη

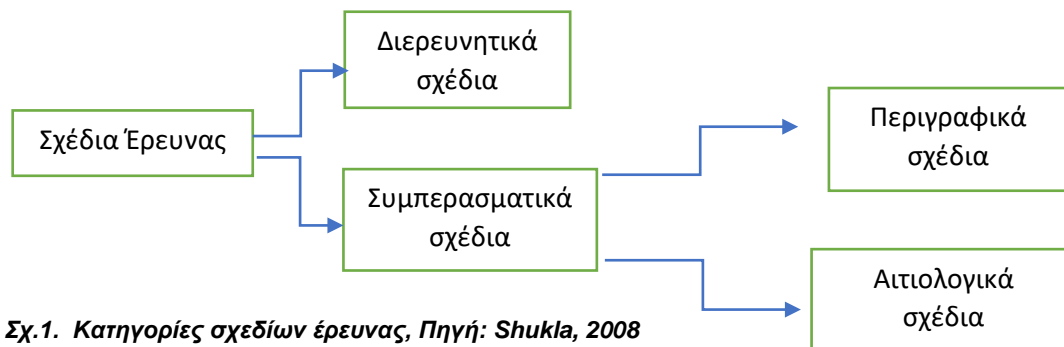
- Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αρθρογραφίας, συλλογή πληροφοριών από το διαδίκτυο
- Ποιοτική έρευνα: σε συνεντεύξεις στελεχών της επιχείρησης για συλλογή πρωτογενών στοιχείων.

### 3.7. Δημιουργία του σχεδίου έρευνας

Το σχέδιο έρευνας αποτελεί το βασικό σχέδιο δράσης καθώς και η σειρά βημάτων και ενεργειών που ακολουθείται. Με άλλα λόγια είναι το σχέδιο των μεθόδων και διαδικασιών το οποίο χρησιμοποιούν οι ερευνητές για τη συγκέντρωση και ανάλυση των απαιτούμενων δεδομένων.

Τα σχέδια έρευνας χωρίζονται σε δυο κατηγορίες:

- ❖ **Διερευνητικά:** χρησιμοποιούνται κυρίως στην ποιοτική ανάλυση, προσπαθούν δηλαδή να διερευνήσουν κάποιο φαινόμενο.
- ❖ **Συμπερασματικά:** χρησιμοποιούνται κυρίως στην ποσοτική ανάλυση και υποδιαιρούνται σε *περιγραφικά* και *αιτιολογικά*.



Σχ.1. Κατηγορίες σχεδίων έρευνας, Πηγή: Shukla, 2008

Η διεξαχθείσα έρευνα είναι αφενός διερευνητική διότι προσπαθεί να διερευνήσει:

- Την κουλτούρα μάρκετινγκ σχέσεων που υπάρχει στην επιχείρηση
- Τις πρακτικές που εφαρμόζει στη διαχείριση των διεθνών στρατηγικών της πελατών.
- Τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που χρησιμοποιεί

Και αφετέρου περιγραφική καθώς προσπαθεί να περιγράψει:

- Τους παράγοντες που επηρεάζουν και διαφοροποιούν το μάρκετινγκ σχέσεων στο διεθνές περιβάλλον
- Τα αντιλαμβανόμενα οφέλη και πλεονεκτήματα που προσφέρει στην επιχείρηση
- Πιθανά μειονεκτήματα.

### 3.7.1 Πρωτογενή / Δευτερογενή στοιχεία

Το σχέδιο έρευνας για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις για τις οποίες εκπονείται απαιτεί την συλλογή και συγκέντρωση πρωτογενών ή δευτερογενών στοιχείων καθώς και των δυο. Τα πρωτογενή στοιχεία είναι αυτά που συλλέγονται για τον συγκεκριμένο σκοπό της έρευνας και παρατηρούνται με παρατήρηση, επισκόπηση κλπ. Δευτερογενή είναι αυτά που ήδη υπάρχουν και έχουν συγκεντρωθεί για κάποιο άλλο σκοπό ή έρευνα και μπορούν να συλλεγούν από διαδίκτυο, εξωτερικές πηγές, οργανισμούς (ArmstrongandKotler, 2009).

### 3.7.2 Ποσοτική και Ποιοτική Ανάλυση

Στην καθημερινότητα μας, ο όρος έρευνα περιλαμβάνει την αναζήτηση πληροφοριών και νέας γνώσης ως προς την επίλυση κάποιου προβλήματος. Η πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας, η οποία χρησιμοποιείται για ακαδημαϊκούς και επιστημονικούς σκοπούς, είναι η δειγματοληπτική έρευνα

με ερωτηματολόγια ή συνεντεύξεις. Οι μέθοδοι της δειγματοληπτικής έρευνας είναι η ποιοτική και η ποσοτική έρευνα (McDanielandGates, 2010).

Ως ποιοτική έρευνα μπορούμε να ορίσουμε τη διερεύνηση σε βάθος την δυναμική αξιολόγηση στάσεων, απόψεων, κινήτρων, συναισθημάτων και αντιδράσεων απέναντι σε νέες έννοιες που μπορούν να αφορούν προϊόντα ή υπηρεσίες όπως και της εικόνας που έχουν οι εταιρείες, προϊόντα κλπ. Η ποιοτική έρευνα εντοπίζει και εξηγεί τα βαθύτερα αίτια που καθορίζουν την συμπεριφορά του πελάτη. Επίσης, μπορεί να εντοπίσει τις βαθύτερες στάσεις και αντιλήψεις πάνω σε ένα θέμα, ιδέα, προϊόν. Στόχος τη συγκεκριμένης μεθοδολογίας είναι η δημιουργία διορατικότητας όσο αφορά κάποιο ζήτημα, ελεύθερης από τις προκαθορισμένες ιδέες και τους περιορισμούς της παρελθούσας εμπειρίας μας.

Σημαντικό πλεονέκτημα της ποιοτικής έρευνας και σαφές διαφοροποιό στοιχείο της σε σύγκριση με την ποσοτική είναι η ευελιξία της. Ενώ στην ποσοτική έρευνα χρησιμοποιούμε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, στο οποίο ο ερευνητής δεν μπορεί να κάνει καμία παρέμβαση από τη στιγμή που θα ξεκινήσει, στην ποιοτική έρευνα μπορούν να γίνονται συνεχείς παρεμβάσεις κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας.

### **3.8.Επιλογή μεθόδου**

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας, για την συγκέντρωση των πρωτογενών στοιχείων, χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα με τη μορφή των σε βάθος συνεντεύξεων με στελέχη της επιχείρησης που δραστηριοποιούνται στο διεθνές περιβάλλον.

Συνέντευξη όπως αναφέρουν οι LoflandandLofland (1994) είναι μια καθοδηγούμενη συζήτηση, στόχος της οποίας είναι να αντληθεί από τον ερευνητή όσο το δυνατόν πιο πλούσιο και λεπτομερές υλικό που θα μπορέσει να χρησιμοποιηθεί στην ποιοτική ανάλυση. Θα αναφέρουμε επιγραμματικά κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που έχει η σε βάθος συνέντευξη.

*Τα πλεονεκτήματα που έχει η σε βάθος συνέντευξη είναι:*

- Σχετική απλή μέθοδος συλλογής στοιχείων.
- Η θεματολογία καλύπτει ευρύ φάσμα, ενώ η αποτελεσματικότητα της μπορεί να εξαρτηθεί από την οργανωμένη δομή της.
- Εξετάζονται σε βάθος τα κίνητρα που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων ή εκδήλωση στάσεων και συμπεριφορών
- Οι απαντήσεις είναι άμεσες
- Η συνέντευξη μπορεί να γίνει σε οποιοδήποτε χώρο ο οποίος είναι συνήθως οικείος στον ερωτώμενο.
- Μειώνεται το φαινόμενο της κοινωνικής πίεσης με αποτέλεσμα οι ερωτώμενοι να αποκαλύπτουν πιο ειλικρινά συναισθήματα.
- Η προσωπική ένας-προς-ένας κατάσταση δίνει στον ερωτώμενο την αίσθηση ότι είναι το επίκεντρο της προσοχής και ως εκ τούτου οι απόψεις του είναι σημαντικές

- Η προσωπική επαφή επιτρέπει στο άτομο που παίρνει τη συνέντευξη να έχει γνώση και της μη λεκτικής επικοινωνίας.

*Τα μειονεκτήματα των σε βάθος συνεντεύξεων είναι:*

- Απαιτείται οι ερευνητές να διαθέτουν την κατάλληλη εμπειρία και συνήθως οι έμπειροι ερευνητές κοστίζουν περισσότερο
- Πολλές τα συγκεντρωμένα στοιχεία είναι δύσκολο να αναλυθούν.

### **3.9.Επιλογή δείγματος και συλλογής στοιχείων.**

- Μέγεθος και επιλογή δείγματος. Το μέγεθος και η επιλογή του δείγματος σε κάθε μελέτη έρευνας καθορίζεται από την επιθυμητή στατιστική ακρίβεια, τον διαθέσιμο χρόνο, τον προϋπολογισμό, τους ερευνητικούς στόχους και την τεχνική που θα χρειαστεί για την ανάλυση των δεδομένων. Στην εργασία συνεπώς, επιλέχτηκαν άτομα, στελέχη της επιχείρησης που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες της. Επίσης, προτιμήθηκαν άτομα που υπήρχε προσωπική γνωριμία και επρόκειτο να αντληθούν στοιχεία ώστε να βοηθήσουν στην έρευνα.
- Συλλογή στοιχείων. Ως καταλληλότερα άτομα για άντληση πληροφοριών, κρίθηκαν ανώτατα και ανώτερα στελέχη που ανήκουν στο τμήμα πωλήσεων (BusinessDevelopment), Customerservice, Έρευνας και ανάπτυξης (R&D), καθώς έρχονται απευθείας σε επαφή με τους διεθνείς πελάτες της φαρμακοβιομηχανίας και διατηρούν επαφή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Παρουσίαση των ευρημάτων

### 4.1. Λόγοι διεθνούς επέκτασης της εταιρείας "X".

Οι σημαντικότεροι λόγοι που οδήγησαν την επιχείρηση "X" στην επέκταση της στη διεθνή αγορά ήταν:

- 1. Η έγκαιρη πρόβλεψη του επερχόμενου κορεσμού στην ελληνική αγορά.** Η επιχείρηση έκανε την απόπειρα και βγήκε εκτός συνόρων όταν ακόμα η εγχώρια αγορά στο χώρο του φαρμάκου ήταν ανοδική, η οικονομία ήταν αναπτυσσόμενη και ο κλάδος γενικότερα πολύ πιο κερδοφόρος. Ωστόσο πολύ νωρίς η διοίκηση της επιχείρησης διέγνωσε ότι στην επόμενη δεκαετία θα επερχόταν κορεσμός στην ελληνική αγορά και οικονομία. Αποτέλεσμα λοιπόν αυτής της κατάστασης ήταν η διεθνοποίηση της.
- 2. Η αυξημένη παραγωγική της δυνατότητα,** η οποία ήταν απόρροια των επενδύσεων της σε εξοπλισμό, τεχνολογία και εξειδικευμένο προσωπικό. Η επιχείρηση μπόρεσε να επενδύσει σε τεχνολογία και εγκαταστάσεις (σαν αποτέλεσμα τα 2 σύγχρονα εργοστάσια παραγωγής και τα 3 ερευνητικά της κέντρα) αυξάνοντας έτσι την παραγωγική της δυνατότητα σε σημείο που υπερκάλυψε την εγχώρια ζήτηση. Έτσι λοιπόν, η διεθνής επέκταση της αποτελούσε μονόδρομο για την υπερβάλλουσα παραγωγή που είχε δημιουργήσει.
- 3. Η εξεύρεση στελεχών με εμπειρία και γνώσεις των διεθνών αγορών.** Τα έμπειρα στελέχη της επιχείρησης ήταν εκείνα που συνέβαλαν αποφασιστικά στην είσοδο της επιχείρησης στο διεθνές περιβάλλον. Άτομα που στελέχωσαν όλες τις κομβικές θέσεις της επιχείρησης (οικονομική διεύθυνση, διεύθυνση παραγωγής κλπ).
- 4. Η προσπάθεια για γνωριμία με τεχνολογικά επιτεύγματα ξένων χωρών και η δυνατότητα πρόσβασης στην τεχνογνωσία και τις τεχνολογικές εξελίξεις.** Η μεταφορά της γνώσης – τεχνολογίας βοήθησε την επιχείρηση στην υιοθέτηση νέων πρακτικών οι οποίες συντέλεσαν στην βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, στις εμπειρίες για εισαγωγή νέων δραστικών (από τις ανατολικές χώρες) και κατά συνέπεια παραγωγής ποιοτικότερων προϊόντων. Η επιχείρηση προσέλαβε στελέχη (από χώρες κυρίως της Ανατολής που είχαν την τεχνογνωσία – εμπειρία για εξειδίκευση σε ερευνητικά τμήματα).
- 5. Η προσέγγιση της επιχείρησης σε ξένους πελάτες,** οι οποίοι γνώριζαν την ελληνική φαρμακοβιομηχανία μέσω εκθέσεων, διαδικτύου ή άλλων πηγών και ενδιαφέρονταν για μια συνεργασία μαζί της αλλά

δεν μπορούσαν στην αρχή λόγω του ότι δεν είχε προωθηθεί στις διεθνείς αγορές.

- 6. Η ανάγκη για διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων.** Η δραστηριοποίηση της επιχείρησης σε περισσότερες από μια χώρες διασφάλισε τη βιωσιμότητα της, αφού η κερδοφορία της δεν εξαρτήθηκε μόνο από τις επιδόσεις της σε μια μόνο χώρα αλλά είχε μια ευρύτερη γκάμα συνεργασιών διαφορετικών λαών και κουλτούρων.

#### **4.2. Τρόποι εισόδου στο διεθνές περιβάλλον**

Η επιχείρηση ξεκίνησε τη διεθνή της επέκταση μέσω των εξαγωγών. Με οργανωμένο τμήμα εξαγωγών το οποίο περιλάμβανε τμήμα μάρκετινγκ/πωλήσεων, γραμματειακή υποστήριξη, τμήμα διαχείρισης πελατών, οικονομικό τμήμα κλπ.

Οι εξαγωγές ξεκίνησαν αρχικά από χώρες της Ευρώπης λόγω εγγύτητας, ευκολότερης πρόσβασης, μικρότερης πολιτισμικής «απόστασης» αλλά και λόγω μικρότερου μεταφορικού κόστους. Στην συνέχεια επεκτάθηκε σε χώρες της Ανατολής, Αραβικές χώρες, τις μεσογειακές Αφρικανικές χώρες και στην συνέχεια στην Αμερική, Αυστραλία.

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται εξαγωγικά αναπτύσσοντας διάφορα φαρμακευτικά προϊόντα, εκχωρώντας τα δικαιώματα τους σε μεγάλες φαρμακευτικές επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Στην πορεία των ετών η επιχείρηση αύξησε το ποσοστό των πωλήσεων της στο εξωτερικό και αυτό επιτεύχθηκε για δύο λόγους:

- 1) αυξητική τάση πωλήσεων προς το εξωτερικό,
- 2) μείωση των πωλήσεων εντός της ελληνικής αγοράς λόγω της ύφεσης που παρουσίασε η ελληνική οικονομία.

#### **4.3. Τα κυριότερα εμπόδια και δυσκολίες που αντιμετώπισε η επιχείρηση κατά τη διεθνή της επέκταση.**

Τα κυριότερα εμπόδια και δυσκολίες που αντιμετώπισε η επιχείρηση κατά τη διεθνή της επέκταση έχουν ως εξής:

- **Ένταση του ανταγωνισμού:** σχεδόν σε κάθε χώρα εισόδου υπήρχαν κι άλλες επιχειρήσεις είτε εγχώριες είτε ξένες που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο και παρήγαγαν αντίστοιχα γενόσημα προϊόντα. Συνήθως οι εγχώριες επιχειρήσεις είχαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της καλύτερης γνώσης της αγοράς, των πελατών, της τοπικής κουλτούρας και των συνηθειών, μικρότερο κόστος μεταφοράς και διαχείρισης. Έτσι ήταν δύσκολο στις ξένες επιχειρήσεις να εισέλθουν και να ξεκινήσουν μια συνεργασία.
- **Νομικό περιβάλλον:** οι διεθνείς συναλλαγές υπόκεινται στους νόμους κάθε χώρας, οι οποίοι ενδέχεται να διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Πολλές ήταν οι περιπτώσεις όπου δασμολογικοί (δασμοί, προκαθορισμένες τιμές) και μη δασμολογικοί περιορισμοί (άδειες εισαγωγής, ποιοτικά πρότυπα / προδιαγραφές, διαδικαστικοί περιορισμοί) έκαναν πολύ δύσκολη ακόμα και αδύνατη την είσοδο της επιχείρησης σε πολλές χώρες.

- **Κουλτούρα:** σε κάθε χώρα υπάρχει η τοπική κουλτούρα η οποία ενδέχεται να διαφέρει πάρα πολύ από την ελληνική. Έτσι λοιπόν, δεν ήταν εύκολη η είσοδος και η δραστηριοποίηση της επιχείρησης στην κάθε χώρα, χωρίς την γνώση κάποιων στοιχείων κουλτούρας καθώς και της ανεκτικότητας απέναντι στις διαφορές που ενδέχονταν να παρουσίαζε από την ελληνική, έτσι σε πολλές περιπτώσεις προτιμήθηκαν να γίνονται οι επαφές από άτομα που ήταν ίδιας ή παρόμοιας κουλτούρας.
- **Γλώσσα και επικοινωνία:** Συνήθως η επικοινωνία με τους πελάτες γίνεται στην αγγλική γλώσσα. Το γεγονός αυτό δυσκολεύει και περιορίζει την επικοινωνία στον βαθμό του επιπέδου επάρκειας των συναναστρεφόμενων μερών στην τρίτη γλώσσα που χρησιμοποιείται. Επίσης κάποιες φορές σε ελάχιστες περιπτώσεις υπήρξε και παρανόηση των όρων κάποιας συμφωνίας λόγω κακής κατανόησης των όρων.
- **Κόστος μεταφοράς.** Στις περιπτώσεις που οι αποστάσεις ήταν μεγάλες το κόστος μεταφοράς αποτελούσε περιοριστικό παράγοντα. Επίσης, μεγάλο κόστος είχαμε και σε περιπτώσεις που τα προϊόντα ήθελαν ειδικές συνθήκες μεταφοράς όπως ειδικές θερμοκρασίες και συσκευασίες.

#### **4.4. Η σημασία της κουλτούρας και των διαφορών στο στυλ διοίκησης στην συνεργασία και ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με διεθνείς πελάτες.**

Υπάρχουν μικρές ή μεγάλες διαφορές ανάμεσα στην ελληνική κουλτούρα και στις κουλτούρες των άλλων χωρών που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Κάθε χώρα απαιτεί και μια διαφορετική προσέγγιση. Για παράδειγμα στις χώρες της βόρειας Ευρώπης κυρίως, οι πελάτες απαιτούν αυστηρή τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, υψηλή ποιότητα δουλειάς, συνέπεια και απαξιώνουν προμηθευτές που δεν μπορούν να εκπληρώσουν τα υποσχόμενα.

Στις ΗΠΑ, Καναδά, Αυστραλία και Αγγλία οι πελάτες ήταν γενικώς επιφυλακτικοί σε νέες συνεργασίες. Έπρεπε πρώτα να πειστούν για την ποιότητα των προϊόντων, την σοβαρότητα και συνέπεια της επιχείρησης. Επίσης και αυτοί απαιτούσαν τυπικότητα, σοβαρότητα και τήρηση των συμφωνηθέντων μέχρι και την τελευταία λεπτομέρεια καθώς και την άμεση ανταπόκριση στην επικοινωνία τους.

Για την φαρμακοβιομηχανία "X", η γνώση των στοιχείων της κουλτούρας είναι προ απαιτούμενη και αναγκαία για την επιτυχημένη είσοδο, μακροχρόνια και κερδοφόρα παραμονή σε μια χώρα. Η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα

στελέχη που ασχολούνται με τις εξαγωγές καθώς θα πρέπει να γνωρίζουν σε βάθος την κουλτούρα των χωρών που συναναστρέφονται.

Επίσης, απαιτείται ανοχή, προσαρμοστικότητα και κατανόηση στα διαφορετικά στοιχεία της κάθε κουλτούρας όπως για παράδειγμα στις διαφορετικές θρησκείες, πεποιθήσεις, παραδόσεις, ήθη και έθιμα αλλά και στον τρόπο σκέψης.

### ***Η επίδραση της κουλτούρας πάνω στο στυλ διαχείρισης***

Εξαιτίας της διαφορετικής δομής και των διαφορετικών αξιών διαχείρισης και συμπεριφοράς που επικρατούν στο διεθνές περιβάλλον, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο που διεξάγονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, τις οποίες θα πρέπει να γνωρίζει η επιχείρηση. Οι κυριότερες διαφορές που εντοπίζονται στην εν λόγω έρευνα αφορούν τους εξής τομείς:

- ✓ Εξουσία και λήψη αποφάσεων: επηρεάζεται επειδή το μέγεθος της επιχείρησης είναι μεγάλο καθώς και το ιδιοκτησιακό καθεστώς που είναι διεθνές.
- ✓ Σκοποί διαχείρισης/διοίκησης και φιλοδοξίες απέναντι στην ασφάλεια και κινητικότητα στην εργασία, προσωπική ζωή έναντι επαγγελματικής, κοινωνική αποδοχή κλπ.
- ✓ Στυλ επικοινωνίας (προσωπική, μέσω τηλεφώνου, διαδικτύου κλπ)
- ✓ Τυπικότητα και ρυθμός, κάποιες κουλτούρες χαρακτηρίζονται από μεγάλη τυπικότητα στις επαγγελματικές σχέσεις ενώ κάποιες άλλες από μεγάλη οικειότητα.
- ✓ Έννοια του χρόνου, πολλές κουλτούρες μπορεί για παράδειγμα να επικεντρώνονται μόνο σε ένα πράγμα τη φορά ή να γίνεται ταυτόχρονη εκτέλεση πραγμάτων.

Οι διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε διαφορετικές κουλτούρες μπορεί να γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο ή ηλεκτρονικά μέσω email, fax, teleconference κλπ. Ένα από τα ισχυρότερα μέσα είναι το διαδίκτυο, οπότε απαιτεί περισσότερη ειλικρίνεια, διαφάνεια και εμπιστοσύνη στην επικοινωνία και τις διαπραγματεύσεις. Ο σεβασμός, η ανοχή στις ασάφειες, η σχέση με ανθρώπους, η έλλειψη κριτικής κλπ είναι εκείνες οι ικανότητες που καθορίζουν την επιτυχία των διαπραγματεύσεων (Harris et al., 2004).

### **4.5. Η στρατηγική της επιχείρησης στην διαχείριση των πελατών**

Η στρατηγική της επιχείρησης "X" είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους υφιστάμενους πελάτες της καθώς και η αναζήτηση νέων. Για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση γενικότερα θα πρέπει να έχει ταυτόχρονα εισροή από νέους πελάτες και μικρή διαρροή υφιστάμενων στρατηγικών πελατών.

Για την επιχείρηση "X", οι υφιστάμενοι πελάτες της αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο για την ανάπτυξη του οποίου έχει επενδύσει χρήμα, χρόνο και προσπάθεια. Επίσης, είναι αυτοί που γνωρίζουν πολύ καλά την



επιχείρηση, την εμπιστεύονται και δημιουργούν μακροχρόνια σχέση μαζί της. Αποτελούν τα θεμέλια για την παρουσία της επιχείρησης σε οποιαδήποτε ξένη χώρα και είναι αυτά που αποδίδουν τα απαραίτητα κέρδη στην επιχείρηση για την προσπάθεια της να αποκτήσει νέους πελάτες.

Πάντα όμως υπάρχει η ανάγκη για νέους πελάτες, ιδίως όταν οι παλιοί αρχίζουν να παρακμάζουν, να μειώνουν τις παραγγελίες και να σταματούν την συνεργασία ώστε να στραφούν στον ανταγωνισμό. Η επιχείρηση της έρευνας μας, προσπαθεί πάντα να βρει κατάλληλους πελάτες και να εισέλθει σε νέες χώρες ώστε να δημιουργήσει μακροχρόνιες και επικερδείς σχέσεις.

#### **4.6. Η κουλτούρα μάρκετινγκ σχέσεων της φαρμακοβιομηχανίας "X".**

Η επιχείρηση ακολουθεί μια πελατοκεντρική προσέγγιση. Η κατανόηση της αγοράς, των αναγκών και επιθυμιών των πελατών της, η ανάπτυξη προγράμματος μάρκετινγκ που παρέχει αξία στους πελάτες τους οδήγησε στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων. Η ανάπτυξη σταθερών πελατειακών σχέσεων δημιουργήθηκε από την ικανοποίηση τους, οι οποίοι έμειναν αφοσιωμένοι και πιστοί και έδωσαν στην επιχείρηση το μεγαλύτερο μερίδιο των συναλλαγών τους.

Ενώ παλιότερα, η διοίκηση της επιχείρησης εστίαζε στο σύνολο των πελατών της εξίσου, εδώ και αρκετά χρόνια είναι πιο επιλεκτική και προσπαθεί να δημιουργήσει βαθύτερες και μακροχρόνιες σχέσεις με επιλεγμένους στρατηγικούς πελάτες. Έτσι δίνεται προσοχή στους πιο μεγάλους και αποδοτικούς πελάτες και αυτούς που θα έχουν μελλοντικά πολύ καλή πορεία.

Η επιχείρηση εφαρμόζει συνεχή και ολοκληρωμένα προγράμματα και βελτίωσης των δεξιοτήτων τόσο των ομάδων μάρκετινγκ και πωλήσεων όσο και του προσωπικού που βρίσκεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες σε θέματα που αφορούν εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης, τις τεχνικές πωλήσεων, την πολύ καλή γνώση προϊόντων της, τη γνώση του ανταγωνισμού, τη διαχείριση χρόνου κλπ. Τα εν λόγω προγράμματα γίνονται συνήθως τόσο από υψηλόβαθμα στελέχη όσο κι από εξωτερικούς συμβούλους επαγγελματικής κατάρτισης.

#### **4.7. Πρακτικές και στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση κατά την εφαρμογή του μάρκετινγκ σχέσεων.**

Οι κυριότερες πρακτικές και οι στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση στην εφαρμογή του μάρκετινγκ σχέσεων είναι οι εξής:

- ✓ *Συνεχής προσπάθεια για ικανοποίηση των πελατών μέσω παροχής σταθερά προϊόντων υψηλής ποιότητας.* Πολλές φορές η επιχείρηση παρέχει περισσότερα από ό,τι υπόσχεται έτσι οι πελάτες ενθουσιάζονται και «δεσμεύονται» περισσότερο.
- ✓ *Τήρηση των συμφωνηθέντων,* η συνέπεια αποτελεί βασικό παράγοντα δημιουργίας μακροχρόνιων σχέσεων.

- ✓ *Άμεση απάντηση*, οι πελάτες αναζητούν άμεσες λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητα τους (πχ για ποιότητα, χαρακτηριστικά κλπ). Η επιχείρηση διερευνά άμεσα το πρόβλημα και δίνει την δικαιότερη λύση.
- ✓ *Επικοινωνία μέσω τηλεφώνου, email, τηλεδιασκέψεων κλπ.* Η συχνή επικοινωνία με τους πελάτες δημιουργεί μεγαλύτερη οικειότητα, ανάπτυξη διαπροσωπικών επαφών και συμβάλλει στην καλλιέργεια και ενίσχυση των σχέσεων.

#### **4.8. Πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.**

Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων συνιστούν την προσπάθεια της επιχείρησης να μεγιστοποιήσει την αξία των πελατών τους, δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις μαζί τους, με σκοπό να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προς αυτούς και να δημιουργήσουν συνθήκες up-selling και crossselling (αύξηση μεριδίου πελατών) και να τους διατηρήσουν περισσότερο (αύξηση κεφαλαίου πελατών).

Επίσης, βελτιώνεται ο τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες καθώς και ο τρόπος εξυπηρέτησης. Τα δεδομένα των πωλήσεων βοηθούν την επιχείρηση να παρακολουθεί διαχρονικά την συνεργασία με τους πελάτες της. Έτσι μπορεί να δει ποιοι παρουσιάζουν ανοδική πορεία, ποιοι είναι σταθεροί και ποιοι έχουν πτώση. Με βάση τα νούμερα και τον όγκο των πωλήσεων η επιχείρηση μπορεί να διαγνώσει τους λόγους που υπάρχουν αυξήσεις ή μειώσεις κι έτσι να προβεί σε ανάλογες ενέργειες μάρκετινγκ.

#### **CRM**

Το CRM (Customer Relationship Management) είναι ουσιαστικά ένα πρόγραμμα το οποίο βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες και επικεντρώνεται στη διατήρησή τους (Chikweche & Fletcher, 2013). Στόχος του συστήματος είναι η άμεση επαφή με τους πελάτες και η διατήρηση της επαφής αυτής με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση αυτών και να αυξάνονται οι πωλήσεις της επιχείρησης. Αποτελεί μια επιχειρησιακή στρατηγική που σχεδιάστηκε με στόχο να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μέσα από την κάλυψη των αναγκών των υπάρχοντων ή των πιθανών πελατών τους και να δημιουργήσουν εποικοδομητικές πελατειακές σχέσεις καθώς περνάει ο χρόνος (Molan, 2012). Όσο πιο ολοκληρωμένη εικόνα διαθέτει μια επιχείρηση για τον πελάτη της, τόσο πιο καλή εξυπηρέτηση μπορεί να του παρέχει ανάλογα με τις ανάγκες που δημιουργούνται. Μέσα στο σύστημα συλλέγονται όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες και οι οποίες μπορεί να προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτές οι πληροφορίες αποτελούν πολύτιμο εργαλείο για την επιχείρηση. Η πληροφόρηση αυτή αποτελεί το κύριο εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων από τα στελέχη που σχετίζονται με τομείς όπως οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, η εξυπηρέτηση των πελατών καθώς

ανιχνεύουν τις ευκαιρίες που υπάρχουν με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Η επιχείρηση συγκεντρώνει κάποια στοιχεία σχετικά με τους πελάτες της τα οποία θεωρεί σημαντικά. Τα τοποθετεί σε μια φόρμα και ύστερα σε μια βάση δεδομένων που αποστέλλονται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Για να κάνει η επιχείρηση ένα πετυχημένο μάρκετινγκ πρέπει να μπορεί να έχει πρόσβαση σε κάποια από τα στοιχεία του πελάτη όπως είναι το τηλέφωνο του, η ηλεκτρονική αλληλογραφία του, οι προηγούμενες αγορές του κλπ. Άρα η επιχείρηση μπορεί να οργανώσει τους πελάτες και να τους ταξινομήσει με βάση τις ανάγκες τους. Η επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει τις ανάγκες των πελατών της ανάλογα με τις αγορές τους, τη συχνότητα των αγορών τους και να τους προτείνει προϊόντα που ενδεχομένως να χρειάζονται (Greenberg, 2010).

Το CRM αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία: τους ανθρώπους, τη διαδικασία και τη τεχνολογία. Σε μια επιχείρηση το σημαντικότερο στοιχείο είναι οι άνθρωποι, οι οποίοι χειρίζονται το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει τη κατάλληλη τεχνολογία καθώς και τις απαραίτητες λειτουργίες για να παρέχει στους υπάλληλους της τα δεδομένα που χρειάζονται. Αν κάποιο στοιχείο από τα παραπάνω δεν λειτουργήσει ώστε να αποδώσει το CRM σωστά, δεν θα παρέχει πληροφορίες για τους πελάτες στην επιχείρηση (Injazz & Porovich, 2003).

Εφαρμόζοντας το CRM η εταιρεία το 2010, πέτυχε καλύτερη συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών που αφορούσαν τον κάθε πελάτη της ξεχωριστά. Μία από τις βασικότερες αλλαγές που έφερε στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης ήταν η αυτοματοποίηση της διαχείρισης πωλήσεων. Συνέδεσε τις λειτουργίες που συνδέονται άμεσα με τον πελάτη (όπως πωλήσεις, μάρκετινγκ κλπ) με τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης (όπως η χρηματοοικονομική διοίκηση, διοίκηση ανθρώπινων πόρων κλπ).

Από τη μία πλευρά, τα σημαντικότερα οφέλη για την επιχείρηση από την εφαρμογή CRM προγραμμάτων, ήταν η διατήρηση του πελάτη (customer retention) και η δημιουργία διασταυρωμένων αγορών (cross-buying) (Zikmund, McLeod and Gilbert, 2003). Αυτή η μακροχρόνια διατήρηση της σχέσης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης, η οποία εκφράζεται με συμπεριφορές όπως επαναλαμβανόμενες αγορές και διασταυρωμένες αγορές (crossbuying), βελτιώνει την κερδοφορία της επιχείρησης (Buchanan and Gillies, 1990; Reicheld and Sasser, 1990). Από την άλλη πλευρά, η εφαρμογή CRM προγραμμάτων οδηγεί και σε οφέλη των πελατών. Τα σημαντικότερα οφέλη είναι: η απλούστερη αγοραστική διαδικασία, η δυνατότητα για συνεχή «διάλογο» με την επιχείρηση, και η εξατομικευμένη αντιμετώπιση από την επιχείρηση (Zikmund, McLeod and Gilbert, 2003).

Έτσι, το CRM ως μια πιο περίπλοκη και εξειδικευμένη εφαρμογή καθώς εξάγει δεδομένα πελατών που έχουν συλλεχθεί από όλα τα σημεία επαφής μαζί τους, δημιουργώντας έτσι μια ενιαία εικόνα για τον πελάτη, αποκαλύπτοντας τα προφίλ των «καλύτερων» πελατών, προβλέποντας τις προτιμήσεις των αγορών τους. Η τεχνολογία αυτή, που παρακολουθεί και αναλύει την

συμπεριφορά του πελάτη επιτρέπει στην εταιρεία να εντοπίσει πιο εύκολα τους καλύτερους πελάτες της και τις προσπάθειες μάρκετινγκ εστίασης και να επιβραβεύσουν τους πιο συχνούς αγοραστές – πελάτες. Η δυνατότητα της καλύτερης κατανόησης των υφιστάμενων πελατών επιτρέπει στην φαρμακοβιομηχανία να αλληλοεπιδρά, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και να επικοινωνεί μαζί τους αποτελεσματικότερα.

Με τα παραπάνω δηλαδή, δεν κατάφερε απλά να εντάξει στο δυναμικό της ένα πληροφοριακό σύστημα αλλά κατάφερε να αποτελέσει μια φιλοσοφία, η οποία έστρεψε κάθε δραστηριότητα της γύρω από τον πελάτη και την ικανοποίηση του. Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και σε ένα υπερβολικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιχείρηση άλλαξε τη φιλοσοφία της και αυτό τη βοήθησε να αποκτήσει μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ισχυρότερη θέση στην αγορά. Το κλειδί της επιτυχίας ήταν η πελατοκεντρική προσέγγιση, δηλαδή η στροφή στον πελάτη και στις ανάγκες του και η εφαρμογή του CRM ήταν πολύ σημαντική. Η απόκτηση οποιασδήποτε πληροφορίας σε σχέση με τον πελάτη, δεδομένου ότι αξιοποιείται με τον σωστό τρόπο, μπορεί να αποτελέσει δυνητικό παράγοντα προστιθέμενης αξίας για την επιχείρηση. Το CRM αποτέλεσε εργαλείο που βοήθησε την επιχείρηση να αξιοποιήσει σωστά τους ανθρώπινους πόρους, τις επιχειρησιακές διαδικασίες και την τεχνολογία, με στόχο την κατανόηση της συμπεριφοράς του πελάτη και χρησιμοποίηση της πληροφορίας αυτής προς όφελος της.

Με τη βοήθεια του προαναφερόμενου συστήματος, η επιχείρηση μπόρεσε να καταγράψει και να αναλύσει το προφίλ του κάθε πελάτη της. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μπόρεσε να προσφέρει στον πελάτη της προϊόντα που τον ικανοποίησαν και κάλυψαν τις ανάγκες τους. Έτσι, η επιχείρηση βρήκε τον τρόπο να διατηρήσει τον πελάτη της ικανοποιημένο χωρίς να δαπανήσει μεγάλα ποσά στο μάρκετινγκ αναζήτησης νέων πελατών. Σύμφωνα με τους Evans and Laskin (1994), η διατήρηση ενός υπάρχοντος πελάτη μπορεί να επιτευχθεί μέσω του μικρότερου κόστους και των αυξημένων εσόδων που συνεπάγεται η διατήρηση ενός υπάρχοντος πελάτη, συγκριτικά με τα αντίστοιχα έσοδα και κόστη που συνεπάγεται η απόκτηση ενός νέου πελάτη, μια άποψη η οποία επιβεβαιώνεται και από την έρευνα των Kalawani and Narayandas (1995).

Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, σε μια εποχή όπως και η τωρινή που ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, αποτελεί για μια επιχείρηση μια σοβαρή απόφαση που επιφέρει μεγάλες αλλαγές. Συνήθως, η εταιρική κουλτούρα και το πως κυλά η καθημερινότητα μέσα στην επιχείρηση είναι τα συνήθη εμπόδια που συχνά συναντούμε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :Συμπεράσματα& Επιπτώσεις έρευνας

### 5.1. Συμπεράσματα της έρευνας

Στην παραπάνω εργασία προσπαθήσαμε να παρουσιάσουμε όσο πιο αναλυτικά τη σχέση καθώς και τον τρόπο συνεργασίας μεταξύ της φαρμακοβιομηχανίας "X" και των πελατών της.

Η επιβίωση και η κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι πολύ δύσκολη για όλους τους κλάδους. Ο κλάδος των γενοσήμων φαρμάκων εξελίσσεται συνεχώς δημιουργώντας ισχυρό ανταγωνισμό.

Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας μπορούμε να διεξάγουμε τα παρακάτω συμπεράσματα.

Οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν την φαρμακοβιομηχανία X στη διεθνή της επέκταση και κυρίως σε αναπτυσσόμενες χώρες είναι: η έγκαιρη πρόβλεψη του επερχόμενου κορεσμού στην ελληνική αγορά, η ανάγκη της για διαφοροποίηση των επιχειρηματικών της κινδύνων, οι αγορές αυτές παρουσίαζαν σημαντικές ευκαιρίες. Η αυξημένη παραγωγική δυνατότητα απόρροια των επενδύσεων σε τεχνολογία, εξοπλισμό και εξειδικευμένο προσωπικό, η εξεύρεση στελεχών με εμπειρία και γνώσεις των διεθνών αγορών, η προσέγγιση από ξένους πελάτες οι οποίοι γνώριζαν την επιχείρηση, την τεχνογνωσία της και τα προϊόντα της και η επιθυμία των ανώτατων διοικητικών της στελεχών για γνωριμία και συνεργασία με άτομα από νέες χώρες και κουλτούρες. Έχοντας ήδη εδραιώσει τη θέση της σε εγχώριο και ευρωπαϊκό επίπεδο και έχοντας διαπιστώσει ότι οι αγορές αυτές χαρακτηρίζονται από κορεσμό και ισχυρό ανταγωνισμό όσον αφορά τα γενόσημα φάρμακα, η επιχείρηση διείσδυσε στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Κατά την διαδικασία της διεθνούς της επέκτασης, η επιχείρηση αντιμετώπισε μια σειρά από δυσκολίες όπως: η ένταση του ανταγωνισμού, το νομικό της περιβάλλον, διαφορετική κουλτούρα, γλώσσα, το κόστος μεταφοράς, υποδομές και γεωγραφία της.

Η κουλτούρα αποτελεί για τις επιχειρήσεις ένα πολύ σημαντικό παράγοντα ο οποίος επηρεάζει και διαμορφώνει τις επιχειρηματικές συμπεριφορές και τις σχέσεις με τους ξένους πελάτες. Κάθε χώρα έχει λίγο ως πολύ διαφορετική κουλτούρα από την ελληνική και απαιτεί διαφορετική προσέγγιση. Έτσι για την επιτυχημένη διεθνή παρουσία της φαρμακοβιομηχανίας X πέρα από την

γνώση της κάθε κουλτούρας απαιτήθηκε ανοχή, προσαρμοστικότητα και κατανόηση των διαφορετικών στοιχείων.

Η ανάπτυξη των μακροχρόνιων σχέσεων με τους υφιστάμενους πελάτες ήταν η σημαντική της επιδίωξη καθώς και η εξεύρεση νέων κατάλληλων. Η επιχείρηση εστιάζεται πλέον στους στρατηγικούς της πελάτες, προϋπόθεση βέβαια είναι να διατηρηθούν οι υποδομές και οι κατάλληλοι πόροι ώστε να γίνεται πιο αποτελεσματικός ο χειρισμός τους.

Η εταιρεία είναι δίπλα στους πελάτες της, αφουγκράζοντας τις ανάγκες τους, χτίζοντας σχέσεις και προσπαθώντας να βρεθεί λύση στο εκάστοτε πρόβλημα. Οι κυριότερες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται είναι η συνεχής προσπάθεια για ικανοποίηση των πελατών της μέσω παροχής ποιοτικά υψηλών προϊόντων, η συνέπεια και η τήρηση των συμφωνηθέντων, άμεση λύση στα ζητήματα που προκύπτουν, συνεχής και πυκνή επικοινωνία με τους πελάτες μέσω teleconference, emails, κλπ.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί πληροφοριακά συστήματα για τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων της. Τα συστήματα αυτά επιτρέπουν την καλύτερη κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών συμβάλλοντας στην διαρκή βελτίωση των προϊόντων της.

#### Συμπερασματικά:

Το μάρκετινγκ σχέσεων και η επιδίωξη της εταιρείας για την δημιουργία στενών μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων με τους διεθνείς στρατηγικούς πελάτες συνέβαλλε καθοριστικά στην επιτυχημένη συνεργασία μαζί τους.

Ωστόσο, η ανάπτυξη σχέσεων δεν ήταν ο μοναδικός παράγοντας για την επιτυχημένη παρουσία της επιχείρησης. Άλλοι σημαντικοί παράγοντες είναι η ποιότητα των προϊόντων, η καινοτομία, η δυνατότητα προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον.

Είναι δύσκολο για την επιχείρηση να έχει μακροχρόνια δυναμική και διεθνή παρουσία χωρίς υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης στις σχέσεις, συνεργασίες με τους πελάτες της.

## **5.2. Συμπεράσματα στελεχών της φαρμακοβιομηχανίας**

Μετά από συνεντεύξεις σε προσωπικό – φιλικό επίπεδο που πραγματοποιήθηκαν με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, τα οποία είχαν μακρά και επιτυχημένη πορεία στη διεθνείς συνεργασίες, οι απόψεις που κατατέθηκαν ήταν αποτέλεσμα της μακροχρόνιας εμπειρίας τους με το διεθνές περιβάλλον. Οι πρακτικές που ακολουθούν στις συνεργασίες με τους μεγάλους διεθνείς πελάτες είναι αυτές που βοήθησαν την επιχείρηση να έχει αυτά τα σημαντικά αποτελέσματα. Η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων ήταν το κίνητρο που ώθησε την φαρμακοβιομηχανία να στραφεί στο διεθνές χώρο, φάνταζε μονόδρομος για την επιβίωση της. Οι τεχνικές της θα

μπορούσαν πιθανόν να υιοθετηθούν και από άλλες ελληνικές επιχειρήσεις που σκοπεύουν να ανοίξουν τα σύνορα τους.

Τα συμπεράσματα της έρευνας προκύπτουν από τα παρακάτω ευρήματα:

η παρουσίαση της διοίκησης σε όλους τους εργαζόμενους ώστε να τους επιδείξει τη φιλοσοφία που θα ακολουθεί σχετικά με το μάρκετινγκ σχέσεων βελτίωσε τις δεξιότητες όλων των εργαζομένων. Επίσης, τα πληροφοριακά συστήματα που εφαρμόστηκαν, βοήθησαν την επιχείρηση στη δημιουργία προφίλ των πελατών της, στη τμηματοποίηση και κατανόηση των αναγκών τους. Έτσι αντιμετωπίζουν τον κάθε πελάτη σαν μια ξεχωριστή και ιδιαίτερη περίπτωση.

Τα σημαντικά πλεονεκτήματα που μας παρέχει το μάρκετινγκ σχέσεων και αναφέρθηκαν από τα στελέχη της επιχείρησης αποτελούν ίσως το σημαντικότερο κίνητρο για την υιοθέτηση του στη διαχείριση και συνεργασία με τους διεθνείς πελάτες.

Η παρούσα εργασία περιορίζεται στις στρατηγικές που ακολούθησε η συγκεκριμένη φαρμακοβιομηχανία και όχι σε αυτές που χρησιμοποιούν το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν επεκτείνει τις συνεργασίες τους στο εξωτερικό. Οπότε δεν θα ήταν σωστό να θεωρήσουμε ότι τα εν λόγω ευρήματα αφορούν όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου ή έστω κι ένα μικρό μέρος των επιχειρήσεων που έχουν εισχωρήσει στο διεθνές εμπόριο.

### **5.3.Ιδέες για μελλοντική έρευνα**

Η έρευνα επικεντρώθηκε στη σημασία που είχε το μάρκετινγκ σχέσεων της φαρμακοβιομηχανίας στη διαχείριση των σχέσεων της με τους διεθνείς στρατηγικούς της πελάτες. Οι πρακτικές, τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης που εφαρμόσε η επιχείρηση ήταν οι παράγοντες που επηρέασαν το μάρκετινγκ σχέσεων στο διεθνές της περιβάλλον.

Σύμφωνα με την έρευνα υπήρξαν ενδείξεις ότι το μάρκετινγκ σχέσεων συνέβαλε αποφασιστικά στην επιτυχημένη διαχείριση των διεθνών στρατηγικών πελατών της.

Η διεξαγωγή μιας περαιτέρω έρευνας στο πως διάφορες ελληνικές επιχειρήσεις συνεργάζονται με διεθνείς πελάτες θα ήταν πολύ ενδιαφέρον. Επίσης θα μπορούσαν να αναζητηθούν και άλλες επιχειρήσεις του ελληνικού χώρου, στον κλάδο του φαρμάκου και μη που έχουν αναπτυχθεί στο εξωτερικό και φυσικά στο πως έχουν διαχειριστεί παρόμοιες περιπτώσεις. Τέλος, θα μπορούσαν να αναζητηθούν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το μάρκετινγκ σχέσεων και ποιες στρατηγικές διαχείρισης πελατών ακολουθούν.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Αυλωνίτης Γ., Σταθακόπουλος Β., 2008. Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων, Αθήνα: εκδόσεις ΑΘ.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
2. Αυλωνίτης Γ., 2001, Στρατηγικό Βιομηχανικό μάρκετινγκ, Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
3. Αυλωνίτης, Γ., Δημητριάδης, Σ., Ήντουνας, Κ., 2014, «Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ», εκδόσεις Rosili
4. Ι.Ο.Β.Ε., 2010, «Η αγορά φαρμάκου στην Ελλάδα», Ετήσια έκθεση 2009, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Παρατηρητήριο Οικονομικών της Υγείας, Εκδόσεις Ι.Ο.Β.Ε., Αθήνα
5. ICAPgroup (2010 & 2011), «Κλαδική μελέτη, Φαρμακευτικές εταιρείες»
6. Καζαζής Ν., 2011, «Pharma-Marketing – Φαρμακευτικό Μάρκετινγκ, Θεωρία, Πρακτική, Δεοντολογία», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
7. Κοντοζαμάνης, Β., 2009, «Το ρυθμιστικό πλαίσιο της αγοράς φαρμάκου».
8. Νικολακοπούλου – Στεφάνου, Η., 2002, «Πολιτικές φαρμάκου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο εκσυγχρονισμός του ρυθμιστικού πλαισίου», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
9. Σαρμανιώτης, Χ., Καργίδης, Θ., 2004, «Το μάρκετινγκ των σχέσεων και η ικανοποίηση πελατών στις αγορές του εξωτερικού».
10. Σιώμος, Ι., 2013, Στρατηγικό Μάρκετινγκ 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη
11. Σταθακόπουλος, Β., 2005, Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη
12. Σ.Φ.Ε.Ε, 2008, «Η φαρμακευτική αγορά στην Ελλάδα, Γεγονότα και Στοιχεία», Εκδόσεις Σ.Φ.Ε.Ε, Αθήνα.
13. Σ.Φ.Ε.Ε., 2009, «Ανάλυση για την εικόνα του φαρμακευτικού κλάδου».
14. Χατζηδημητρίου, Ι., 2003, Διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες, εκδόσεις Ανικούλα.

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Armstrong, G. and Kotler, P., 2009. Marketing, an introduction, 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson
2. Buchanan and Gillies, 1990; Reicheld and Sasser, 1990



3. Chikweche, T., & Fletcher, R., 2013, Customer relationship management at the base of the pyramid: myth or reality? Journal of Consumer Marketing, Vol. 30, pp. 295-309.
4. Chorafas, D., 2001, Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management and smart materials.
5. Evans, J.R., & Laskin R.L., The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application, Industrial Marketing Management, pp. 439-454.
6. Greenberg, P., 2010, The impact of CRM 2.0 on customer insight, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 25, pp. 410-419.
7. Harris, P., Moran, R. and Moran, S., 2004. Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21<sup>st</sup> Century. 6<sup>th</sup> ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
8. Injazz, J., and Popovich, K., 2003, Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal, Vol. 9, pp. 672-688.
9. Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I., 2010, Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit. Hoboken, NJ: Wiley.
10. Lofland, J. and Lofland, L.h., 1994. Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis (Sociology) Wadsworth: Thomson Learning.
11. McDaniel C. and Gates, R., 2010, Marketing Research Essentials, 7<sup>th</sup> ed. River Street, Hoboken: John Wiley and Sons Inc.
12. Shukla, P., 2008, Marketing Research
13. Zikmund, McLeod and Gilbert, 2003, Customer relationship management: integrating marketing strategy and information technology.

### Ηλεκτρονικές πηγές

1. [www.icap.gr](http://www.icap.gr)
2. [www.efpia.eu](http://www.efpia.eu)
3. [www.mindev.gov.gr](http://www.mindev.gov.gr)
4. [www.eof.gr](http://www.eof.gr)
5. [www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)
6. [www.pef.gr](http://www.pef.gr)
7. [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

