



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (EXECUTIVE MBA)

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

«Πρακτικές και Στρατηγικές πολυκαναλικής παρουσίας στον φαρμακευτικό κλάδο»

Χρήστος Γ. Καλπουζάνης

Επιβλέπων Καθηγητής:

Μάρκος Τσόγκας

Πειραιάς 2023

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

---

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο «Πρακτικές και Στρατηγικές πολυκαναλικής παρουσίας στον φαρμακευτικό κλάδο» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Καλπουζάνης Χρήστος

Όνοματεπώνυμο Καλπουζάνης Χρήστος

Ημερομηνία 7/3/2023

## Περιεχόμενα

|  |    |
|--|----|
| Περίληψη .....   | 5  |
| Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Εισαγωγή.....                                    | 6  |
| 1.1 Δομή της εργασίας .....  | 7  |
| Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> .....  | 8  |
| 2.1 Ο κλάδος του φαρμάκου παγκοσμίως .....                                 | 8  |
| 2.2 Ο κλάδος του φαρμάκου στην Ελλάδα .....                                | 10 |
| Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> .....  | 14 |
| 3.1 Ορισμός και έννοια του μάρκετινγκ.....                                 | 14 |
| 3.2 Το φαρμακευτικό μάρκετινγκ.....  | 16 |
| 3.2.1 Τα 4P's .....  | 18 |
| 3.2.2 Τα νέα 4P .....  | 19 |
| 3.2.3 Εμπειρία Πελάτη .....  | 21 |
| 3.2.4 Το ταξίδι του Πελάτη -Ασθενή .....                                   | 22 |
| 3.2.5 Τα στάδια χαρτογράφησης.....   | 26 |
| 3.2.6 Δημιουργία Personas .....  | 28 |
| 3.3 Υπηρεσίες Μάρκετινγκ στην Υγεία.....                                   | 31 |
| Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> .....  | 36 |
| 4.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός.....  | 36 |
| 4.2 Στρατηγικές Επικοινωνίας .....   | 43 |
| 4.3 Στρατηγική Multichannel – Omnichannel .....                            | 44 |
| 4.2 Ιατρικός Επισκέπτης .....  | 47 |
| 4.3 Η χρήση του I-detailing.....   | 51 |
| 4.3 Social Media.....  | 55 |
| Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> .....  | 60 |
| 5.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....   | 60 |
| 5.1 Δειγματοληψία .....  | 60 |
| 5.2 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου .....                                       | 61 |
| 5.3 Ερευνητική Προσέγγιση .....  | 62 |
| 5.4 Περιγραφή του δείγματος.....   | 63 |
| Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> : Αποτελέσματα έρευνας.....                        | 67 |
| 6.1 Επιπτώσεις του μετασχηματισμού στην εργασία και τους εργαζομένους..... | 67 |
| 6.2 Digital Intensity .....  | 70 |
| 6.3 Transformation management intensity (TMI) .....                        | 74 |
| 6.4 Individual Contribution.....   | 76 |

|  |    |
|--|----|
| 6.5 Systematic control.....                              | 78 |
| Κεφάλαιο 7 <sup>ο</sup> : Συμπεράσματα – Προτάσεις ..... | 80 |
| Βιβλιογραφία.....  | 84 |

## Περίληψη

Το ψηφιακό επιχειρείν στην σημερινή εποχή αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις. Νέα εργαλεία εντάσσονται στην καθημερινότητα των εταιριών και εξελίσσουν τον τρόπο που δραστηριοποιούνται εμπορικά. Στην φαρμακοβιομηχανία τα εργαλεία αυτά, πολλά από τα οποία αποτελούν απόρροια της Covid και post Covid εποχής, αποτελούν βασικό πυλώνα στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού τους, εξελίσσοντάς με ταχύτατους ρυθμούς σε πολλαπλά επίπεδα τη δραστηριοποίησή τους, ενώ ταυτόχρονα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού των εταιριών επενδύεται σε νέες τεχνολογίες.

Η παρούσα εργασία στοχεύει να διερευνήσει και να αναλύσει το ρόλο του ψηφιακού μετασχηματισμού «digital transformation» στην βάση της επικοινωνιακής πολιτικής των φαρμακευτικών εταιριών αλλά και στον τρόπο που οι εργαζόμενοι μέσα σε αυτές αντιλαμβάνονται, αξιολογούν και ενεργούν για την καλύτερη δυνατή επίτευξη αυτής. Για την αξιολόγηση αυτών των πληροφοριών σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο όπου εργαζόμενοι από διάφορα επίπεδα μέσα σε έναν φαρμακευτικό οργανισμό (market access, marketing, medical, human resource, κτλ.) κλήθηκαν να απαντήσουν ανώνυμα σε μία σειρά ερωτήσεων.

Στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει τα επίπεδα ανάπτυξης και υιοθέτησης νέων ψηφιακών τεχνολογιών από φαρμακευτικές εταιρίες που εδράζονται στην Ελλάδα, πως αυτές διαμορφώνουν το περιβάλλον και τις συνθήκες στην επικοινωνία μάρκετινγκ και τελικά πως αυτό επηρεάζει την πελατειακή και εμπορική δυναμική.

### **Λέξεις κλειδιά:**

Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Μάρκετινγκ, Omni-channel, Multi-channel, Φαρμακευτική εταιρία, Ιατρικός επισκέπτης, Επαγγελματίας υγείας

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια η βιομηχανία φαρμάκων είναι ένας από τους πιο εξελισσόμενους και αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, ο οποίος παρουσιάζει οικονομική άνοδο και ένα στρατηγικό σχέδιο εξαγωγών παρά τις οικονομικές δυσκολίες λόγω των ποικίλων συνθηκών των τελευταίων χρόνων και της πολιτικής αβεβαιότητας που αποτυπώνεται έντονα στον τομέα της υγείας.

Από τους πιο σημαντικούς πυλώνες ενός φαρμακευτικού οργανισμού είναι το μάρκετινγκ, στις διάφορες διαστάσεις δραστηριοποίησής του, το οποίο σε αυτή τη χρονική περίοδο βάλλεται από τεχνολογικές εξελίξεις που καθιστούν κομβικές τις ενέργειές του.

Ο ρόλος και η σημασία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, η εμπειρία του πελάτη και το πως αυτός κινείται μέσα στην σύγχρονη φαρμακευτική αγορά εξετάζεται και αξιοποιείται από τις στρατηγικές μάρκετινγκ των εταιριών προσπαθώντας να εντοπίσουν τα σημεία προτίμησης που θα προσδώσουν στα προϊόντα τους, εκείνο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα υλοποιήσει την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Η αύξηση της ζήτησης νέων φαρμάκων που συνεπάγεται με μεγάλες επενδύσεις R&D αποδεικνύουν την ανάγκη των εταιριών να ακολουθήσουν νέα μονοπάτια επικοινωνίας προκειμένου να έρθουν σε επαφή με τους ειδικούς υγείας αλλά και με όλα τα σχετικά εμπλεκόμενα μέλη προκειμένου να αποκτήσουν ικανοποιητικά μερίδια αγοράς. Οι υπηρεσίες του μάρκετινγκ στην υγεία είναι περισσότερο από ποτέ επιτακτικές αλλά προσαρμόζοντας τις πρακτικές στην σύγχρονη εποχή.

Η πανδημία έφερε στο προσκήνιο νέες ανάγκες και αναβάθμισε με γρήγορους ρυθμούς το επίπεδο του ψηφιακού μετασχηματισμού. Στο νέο αυτό περιβάλλον σημαντικό ρόλο αναλαμβάνει όχι μόνο η διοίκηση των εταιριών αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό που καλείται να υιοθετήσει και να εφαρμόσει νέους τρόπους και νέα κανάλια επικοινωνίας προς όφελος των ασθενών.

Η ψηφιακή επικοινωνία κατέχει πρωταρχικό ρόλο στην ενημέρωση και την προώθηση των φαρμάκων, που μεταφράζεται με την αύξηση της συνταγογραφικής δυνατότητας των HCPs και την επίτευξη των στόχων που θέτουν οι εκάστοτε φαρμακευτικές εταιρίες.

## 1.1 Δομή της εργασίας

Η εργασία περιλαμβάνει συνολικά επτά κεφάλαια και η δομή της περιγράφεται παρακάτω.

Στην 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο, η εισαγωγή της εργασίας και η δομή της

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύεται ο κλάδος της υγείας και ειδικότερα του φαρμάκου αρχικά σε παγκόσμιο επίπεδο και ειδικά η αγορά της Ελλάδας.

Το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στις υπηρεσίες του μάρκετινγκ στην υγεία. Ποιος είναι ο ορισμός και η έννοια του μάρκετινγκ και πως προσαρμόζεται και αξιοποιείται στην αγορά του φαρμάκου.

Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού και οι βασικές στρατηγικές επικοινωνίας των φαρμακευτικών εταιρειών.

Το 5<sup>ο</sup> και 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζουν την ερευνητική μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας και,

Τέλος στο 7<sup>ο</sup> κεφάλαιο τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

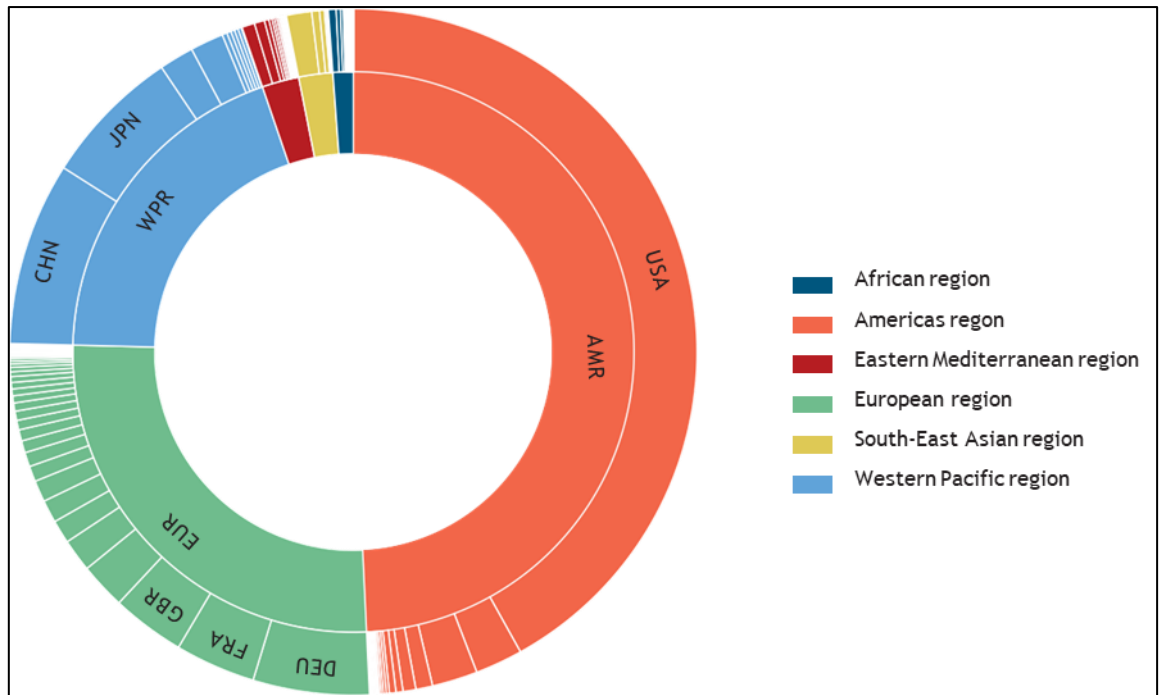
Η φαρμακευτική βιομηχανία αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς κλάδους ανάπτυξης και επένδυσης στον σύγχρονο κόσμο. Στο κεφάλαιο δύο αναλύεται ο κλάδος του φαρμάκου, ο ρυθμός ανάπτυξης, η εμπορική δραστηριότητα και το R&D. Αρχικά παγκοσμίως και ακολουθεί η υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα ειδικά, με το ρυθμό ανάπτυξης, τις επενδύσεις και τα προβλήματα σε σχέση με το εύθραυστο υγειονομικό σύστημα.

### 2.1 Ο κλάδος του φαρμάκου παγκοσμίως

Η παγκόσμια αγορά φαρμακευτικών προϊόντων αναμένεται να αυξηθεί από 1454,66 δισεκατομμύρια δολάρια το 2021 σε 1587,05 δισεκατομμύρια δολάρια το 2022 με σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης (CAGR) 9,1%. Η ανάπτυξη οφείλεται κυρίως στην αλλαγή στρατηγικής των εταιρειών και την ανάκαμψη τους από τον αντίκτυπο του COVID-19, που οδήγησε σε περιοριστικά μέτρα τηλεργασία και το κλείσιμο εμπορικών δραστηριοτήτων. Η αγορά αναμένεται να φτάσει τα 2135,18 δισεκατομμύρια δολάρια το 2026 με CAGR 7,7%. Η αγορά φαρμακευτικών προϊόντων αποτελείται, από πωλήσεις φαρμακευτικών προϊόντων και συναφών υπηρεσιών(οργανισμούς, μεμονωμένους έμπορους και συνεργασίες) που παράγουν φαρμακευτικά προϊόντα που χρησιμοποιούνται για τη θεραπεία ασθενειών. Φαρμακευτικά προϊόντα μπορεί να είναι οποιοσδήποτε τύπος φαρμάκων που χρησιμοποιούνται για ιατρικούς σκοπούς, και συμβάλλουν στη θεραπευτική αντιμετώπιση οποιασδήποτε νόσου.

Η Βόρεια Αμερική ήταν η μεγαλύτερη περιοχή στην αγορά φαρμακευτικών προϊόντων το 2021. Η Μέση Ανατολή αναμένεται να είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη περιοχή και με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις φαρμακοβιομηχανίες από άποψη κέρδους στα επόμενα χρόνια. Δεδομένου ότι το προφίλ του πληθυσμού των περισσότερων χωρών γερνάει, σύμφωνα με τον ΠΟΥ μέχρι το 2030 ένας στους έξι ανθρώπους στον πλανήτη θα είναι 60 ετών και άνω και το ποσοστό αυτού του πληθυσμού θα αυξηθεί από 1 δισεκατομμύριο το 2020 σε 2,2 δισεκατομμύρια έως το 2050. Αυτή η αύξηση της γήρανσης του πληθυσμού έχει αυξήσει την ομάδα των ασθενών με πολλές χρόνιες ασθένειες όπως η ρευματοειδής αρθρίτιδα, η υπέρταση, ο διαβήτης και ο καρκίνος, τα αποφρακτικά νοσήματα κ.α. Η αύξηση της δεξαμενής των ασθενών οδήγησε στην αύξηση της ζήτησης για φαρμακευτικά προϊόντα επηρεάζοντας σημαντικά την ανάπτυξη της.



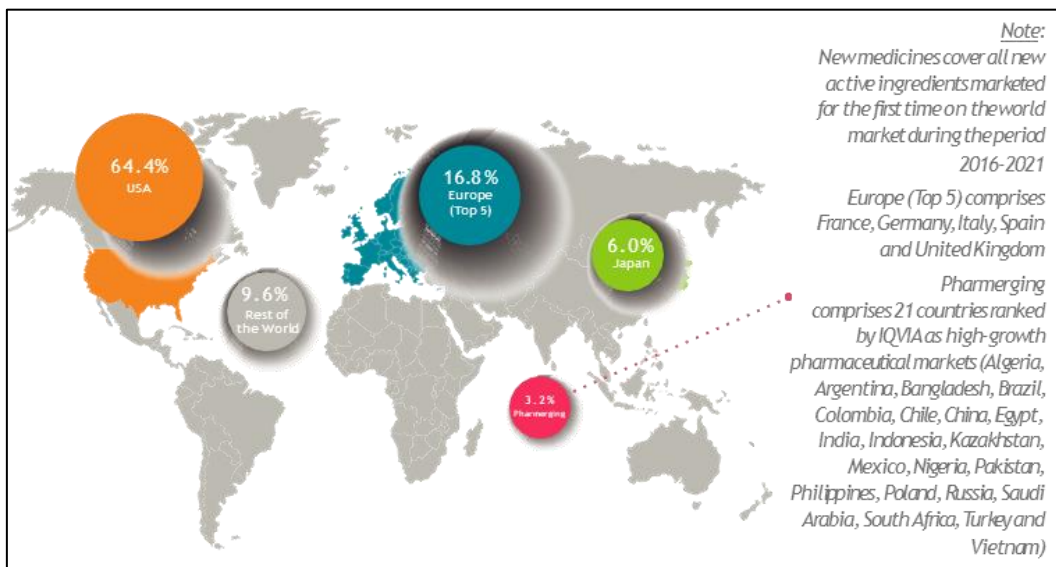


Εικόνα 1: Οι περισσότερες δαπάνες για την υγεία που πραγματοποιήθηκαν στην Αμερική και τις ευρωπαϊκές χώρες (WHO, 2018)

Η φαρμακευτική βιομηχανία που βασίζεται στην έρευνα μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο και να επιτρέψει την επιστροφή στην ανάπτυξη και στη διασφάλιση της μελλοντικής ανταγωνιστικότητας στην παγκόσμια οικονομία. Το 2021 επένδυσε περίπου € 1.5 δις εκατομμύρια σε R&D στην Ευρώπη. Απασχολεί άμεσα περίπου 840.000 άτομα και παράγει περίπου τρεις φορές περισσότερη απασχόληση έμμεσα. Ωστόσο, ο τομέας αντιμετωπίζει πραγματικές προκλήσεις. Εκτός από τα πρόσθετα ρυθμιστικά εμπόδια και την κλιμάκωση του κόστους του R&D, ο τομέας πλήττεται σοβαρά από τις επιπτώσεις των μέτρων δημοσιονομικής λιτότητας που εισήχθη από τις κυβερνήσεις σε μεγάλο μέρος της Ευρώπης από το 2010. Υπάρχει ραγδαία ανάπτυξη στην αγορά και την έρευνα σε αναδυόμενες οικονομίες όπως η Βραζιλία, Κίνα και Ινδία, που οδηγεί σε σταδιακή μετανάστευση οικονομικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων από την Ευρώπη σε αυτές τις ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές. Την περίοδο 2016-2021 οι αγορές της Βραζιλίας, της Κίνας και της Ινδίας αυξήθηκαν κατά 11,7%, 6,7% και 11,8% αντίστοιχα σε σύγκριση με έναν μέσο όρο ανάπτυξης της αγοράς 5,8% για τις 5 κορυφαίες ευρωπαϊκές αγορές της ΕΕ και 5,6% για την αγορά των ΗΠΑ (IQVIA, 2022).

Το 2021 η Βόρεια Αμερική αντιπροσώπευε το 49,1% των παγκόσμιων πωλήσεων φαρμακευτικών προϊόντων σε σύγκριση με 23,4% για την Ευρώπη. Σύμφωνα με την IQVIA (MIDAS Μάιος 2022), το 64,4% των πωλήσεων νέων φαρμάκων που δρομολογήθηκαν κατά την περίοδο 2016-2021 ήταν στην αγορά των ΗΠΑ, έναντι 16,8% στην ευρωπαϊκή αγορά (Top5 αγορές). Ο κατακερματισμός της φαρμακευτικής αγοράς

της Ε.Ε είχε ως αποτέλεσμα ένα επικερδές παράλληλο εμπόριο. Αυτό δεν ωφελεί ούτε την κοινωνική ασφάλιση ούτε τους ασθενείς και στερεί από τη βιομηχανία πρόσθετους πόρους για τη χρηματοδότηση του R&D. Το παράλληλο εμπόριο εκτιμήθηκε ότι ανέρχεται σε 6 δις € το 2020. (IQVIA, 2022)



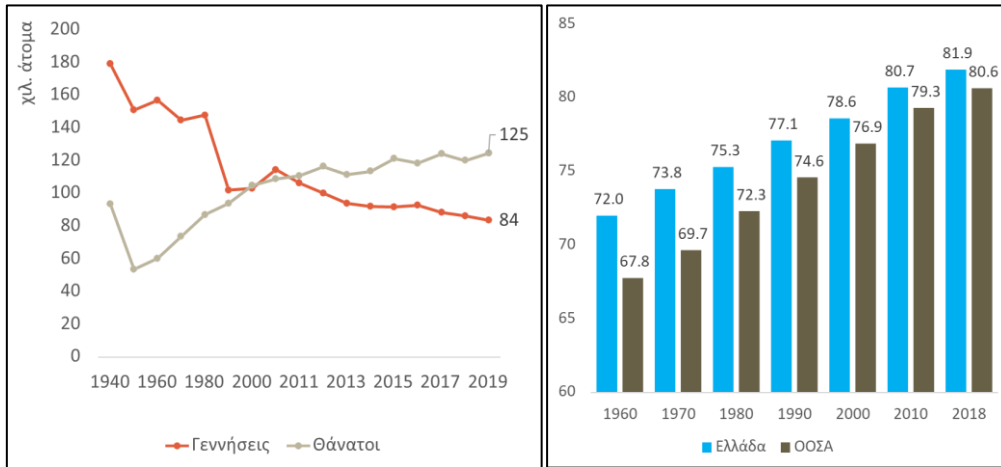
Εικόνα 2:Γεωγραφική κατανομή πωλήσεων νέων φαρμάκων που ξεκίνησαν την περίοδο 2016-2021 (IQVIA 2022)

## 2.2 Ο κλάδος του φαρμάκου στην Ελλάδα

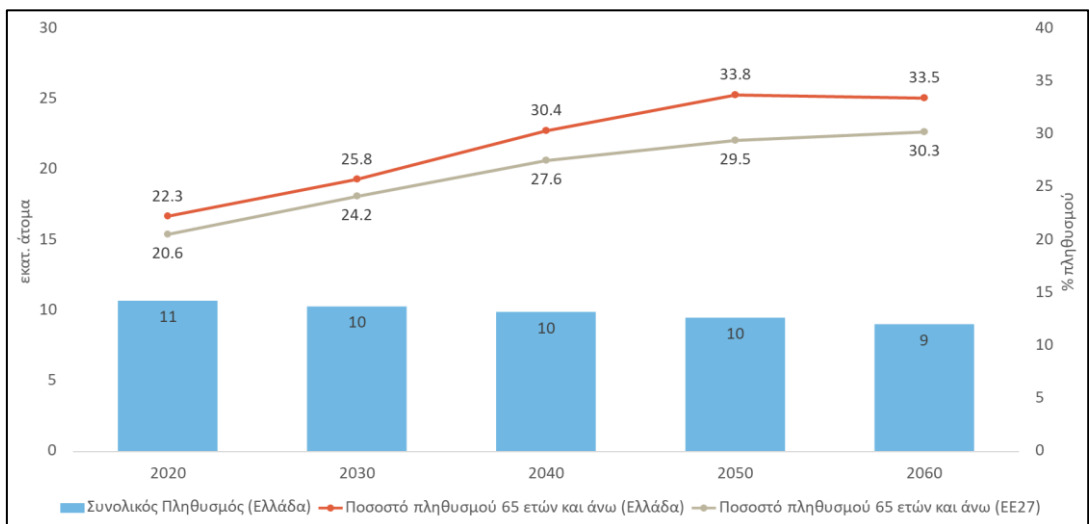
Το «φαρμακευτικό επιχειρείν» αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Στον κλάδο δραστηριοποιείται αξιόλογος αριθμός ελληνικών και πολυεθνικών εταιριών. Στην εγχώρια φαρμακοβιομηχανία πραγματοποιούνται σημαντικές επενδύσεις εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης, ενώ ταυτόχρονα οι πολυεθνικές εταιρίες έχουν ισχυρή παρουσία, είτε οι ίδιες είτε μέσω θυγατρικών είτε μέσω «partners» στην Ελλάδα. Από την έναρξη της οικονομικής κρίσης και μετά οι διάδοχες κυβερνήσεις έχουν προχωρήσει σε συνεχείς μειώσεις στις τιμές φαρμάκων, στα πλαίσια της δημοσιονομικής προσαρμογής και τον καλύτερο έλεγχο, με αποτέλεσμα να συρρικνωθεί η εμπορική δραστηριότητα των εταιριών, να αλλάξει το φαρμακευτικό εργασιακό περιβάλλον και να επέλθει μείωση των πωλήσεων και της κερδοφορίας.

Οι δαπάνες υγείας και φαρμάκου επηρεάζονται από τις εκάστοτε δημογραφικές συνθήκες που υφίσταται σε κάθε χώρα, όπως η διαχρονική μείωση των γεννήσεων (-41.000 το 2019) και η αύξηση του γηραιού πληθυσμού (άνω των 65 ετών) από 22,3% του συνολικού πληθυσμού το 2020 σε 33,5% το 2060, που μαθηματικά οδηγούν σε αυξανόμενη χρηματοδότηση στην υγειονομική και φαρμακευτική κάλυψη.

Βασικό πρόβλημα στις εταιρίες του κλάδου, παραμένουν οι επιβαλλόμενες εισφορές, τακτικές και έκτακτες (rebate/claw back) οι οποίες αυξάνονται διαρκώς (IOBE, 2021)



Πίνακας 1-2: Μείωση γεννήσεων και αύξηση θανάτων το 2019 - Αύξηση προσδόκιμου επιβίωσης κατά σχεδόν 10 χρόνια την περίοδο 1960-2018



Πίνακας 2: Εκτίμηση για μείωση πληθυσμού. 1/3 των πολιτών άνω των 65 ετών το 2060

Η συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας στην Ελλάδα υποχώρησε κατά -33,7% την περίοδο 2010 -2019 (+1,7% στις νότιες χώρες, +17% στην ΕΕ), και διαμορφώθηκε στα €14,4 δις το 2019 (7,8% του ΑΕΠ). Η δημόσια χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας μειώθηκε κατά -42,5%(-4,5% στις Νότιες χώρες, +17,4% στην ΕΕ) την ίδια περίοδο, και διαμορφώθηκε στα €8,6 δις. Το 2019 (4,7% του ΑΕΠ). Η μείωση της δημόσιας χρηματοδότησης είχε ως αποτέλεσμα τη μετατόπιση των δαπανών για την υγεία στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι ιδιωτικές δαπάνες υγείας ανήλθαν στο 40,8% το 2019 (28,1% στις χώρες του Νότου, 20,4% στην ΕΕ).

Στον τομέα των δαπανών για φαρμακευτική κάλυψη, η συνολική εξωνοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη διαμορφώθηκε στα €3,9 δις το 2020 (εκ των οποίων μόλις τα €2,0 δις. αποτελεί δημόσια χρηματοδότηση), ενώ η δημόσια εξωνοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη υπέστη σημαντική μείωση κατά -60,8% την περίοδο 2009-2020. Παράλληλα, το βάρος μετατοπίστηκε στον ιδιωτικό τομέα με το μεγαλύτερο μέρος αυτού να το επωμίζεται ο φαρμακευτικός κλάδος, μέσω των υποχρεωτικών επιστροφών που καταβάλλει. Όσον αφορά στη δημόσια νοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη, την περίοδο 2012-2015 έφτανε περίπου στα €760 εκατ.

Από το 2016 και ύστερα με την εφαρμογή του κλειστού προϋπολογισμού μειώθηκε σημαντικά κατά -18%, με αποτέλεσμα να συμμετέχει η φαρμακοβιομηχανία με €598 εκατ. το 2020. Η σημαντική μείωση της συμβολής του δημοσίου τομέα στη φαρμακευτική δαπάνη είχε ως αποτέλεσμα τη μετατόπιση στον ιδιωτικό τομέα, όπου για το 2020 η συμμετοχή των ασθενών στην εξωνοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη φτάνει περίπου στα €636 εκατ. και της βιομηχανίας στα €1,3 δις, ενώ στη νοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη η συμμετοχή της βιομηχανίας φτάνει στα €483 εκατ. Ως εκ τούτου, η βιομηχανία για το 2020 με τους μηχανισμούς υποχρεωτικών επιστροφών (rebate και clawback), έφτασε να καλύπτει τις ανάγκες των Ελλήνων ασθενών για φαρμακευτική κάλυψη με 1 στα 3 φάρμακα (33%) σε εξωνοσοκομειακό και 1 στα 2 φάρμακα (50%) σε νοσοκομειακό επίπεδο.

Παρά τη σημαντική επίπτωση από τη δημοσιονομική προσαρμογή στη δημόσια χρηματοδότηση, η φαρμακοβιομηχανία αποτελεί κινητήριο μοχλό επένδυσης με τη δαπάνη για Έρευνα και Ανάπτυξη (ΕΑ) να αποτελεί το 5% της συνολικής δαπάνης για ΕΑ στην Ελλάδα (2017), ενώ την περίοδο 2002-2020 διενεργήθηκαν 3.114 κλινικές μελέτες (ανεξαρτήτου φάσης ή σταδίου) (1.800 ολοκληρωμένες). Από την άλλη, για το 2019 η εγχώρια παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων σε αξία (ex-factory) ανήλθε στα €1,4 δις, ενώ με προστιθέμενη αξία στα €1,2 δις (6,6% μερίδιο στον κλάδο της μεταποίησης).

Οι απασχολούμενοι στην εγχώρια παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων και φαρμακευτικών σκευασμάτων ήταν 23,3 χιλ. άτομα για το 2020, με το 57,1% να είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, έναντι 36,7% στο σύνολο της οικονομίας και 23,1% στον κλάδο της μεταποίησης. Τέλος, οι εισαγωγές και οι εξαγωγές φαρμακευτικών προϊόντων ανήλθαν το 2020 σε €4,7 δις και €2,9 δις αντίστοιχα, με εντυπωσιακή άνοδο σε σύγκριση με το 2019. Οι εξαγωγές φαρμακευτικών προϊόντων αντιστοιχούν στο 9,4% του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών όλων των αγαθών για το 2020 (ΣΦΕΕ, 2021)

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του IOBE, η συνολική συνεισφορά του φαρμακευτικού κλάδου σε όρους ΑΕΠ εκτιμάται στα €6,7 δις, δηλαδή 3,6% του ΑΕΠ, για το 2019. Δηλαδή, για κάθε 1 ευρώ προστιθέμενης αξίας στην παραγωγή και διάθεση των φαρμακευτικών προϊόντων δημιουργούνται άλλα 3,3 ευρώ στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας. Σε όρους απασχόλησης, η συνολική συνεισφορά εκτιμάται σε 153.000 θέσεις εργασίας, δηλαδή 3,9% της συνολικής απασχόλησης. Για κάθε θέση εργασίας στον κλάδο του φαρμάκου υποστηρίζονται άλλες 3 ισοδύναμες θέσεις πλήρους απασχόλησης συνολικά στην ελληνική οικονομία. Τέλος, η επίδραση στα φορολογικά έσοδα από τη δραστηριότητα του κλάδου του φαρμάκου εκτιμάται περίπου στα € 2 δις (IOBE, 2020).

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

Το μάρκετινγκ αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των φαρμακευτικών εταιριών, είτε η εμπορική δραστηριότητα τους στηρίζεται σε παρά φαρμακευτικά προϊόντα είτε σε αμιγώς φάρμακα που χορηγούνται μόνο μέσω ιατρικής συνταγής. Σε κάθε περίπτωση η στρατηγική μάρκετινγκ, με μικρές διαφορές, παραμένει εξέχουσας σημασίας για την επίτευξη των στόχων. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση του ορισμού και της έννοιας του μάρκετινγκ. Πιο ειδικά η έννοια του φαρμακευτικού μάρκετινγκ, πώς αντιλαμβάνονται οι εταιρείες την εμπειρία του πελάτη – ασθενή, το ταξίδι του ασθενούς τα στάδια χαρτογράφησης του ταξιδιού, καθώς και πως οριοθετούνται οι υπηρεσίες μάρκετινγκ στην υγεία.

### 3.1 Ορισμός και έννοια του μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ ασχολείται με τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των ανθρώπινων και κοινωνικών αναγκών. Ένας σύντομος ορισμός του είναι «η κάλυψη των αναγκών με κερδοφόρο τρόπο». Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ αποτυπώνει τον ακόλουθο επίσημο ορισμό: *Μάρκετινγκ είναι μια δραστηριότητα, ένα σύνολο θεσμών και διαδικασιών για τη δημιουργία, την επικοινωνία, την παράδοση και την ανταλλαγή προσφορών που έχουν αξία για τους πελάτες, τους συνεργάτες και την κοινωνία γενικότερα. Η διαχείριση αυτών των διαδικασιών απαιτεί σημαντικό όγκο εργασίας και δεξιοτήτων. Επομένως είναι μια επιστήμη -τέχνη επιλογής αγορών στόχων για την απόκτηση, την διατήρηση και την αύξηση των πελατών μέσω δημιουργίας ανώτερης αξίας για τον πελάτη (Kotler and Keller 2012).*

Ο McCarthy ταξινόμησε τις διάφορες δραστηριότητες του μάρκετινγκ σε 4 εργαλεία μείγματος μάρκετινγκ και τα ονόμασε τα 4Π του μάρκετινγκ: **προϊόν, τιμή, τόπος** και **τοποθέτηση** (Kotler and Keller 2012).



Εικόνα 3: Μείγμα Μάρκετινγκ (15<sup>η</sup> Έκδοση)

Λαμβάνοντας όμως το εύρος, τον πλούτο και την πολυπλοκότητα του, αυτά τα 4Π δεν είναι αρκετά προκειμένου να αντικατοπτρίσουν την ολιστική ιδέα του μάρκετινγκ και έτσι κατέληξαν σε ένα περισσότερο αντιπροσωπευτικό, πιο σύγχρονο, σύνολο που περιλαμβάνει: τους ανθρώπους, τις διαδικασίες, τα προγράμματα και τις επιδόσεις.

**Οι άνθρωποι** αντικατοπτρίζουν, εν μέρει, το εσωτερικό μάρκετινγκ και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι κρίσιμοι για την επιτυχία καθώς το μάρκετινγκ θα είναι τόσο καλό όσο οι άνθρωποι του μέσα σε έναν οργανισμό. Αποτυπώνει επίσης το γεγονός ότι οι έμποροι πρέπει να βλέπουν τους καταναλωτές ως ανθρώπους για να κατανοήσουν τη ζωή τους ευρύτερα, και όχι απλώς καθώς ψωνίζουν και καταναλώνουν προϊόντα και υπηρεσίες.

**Οι διαδικασίες** αντικατοπτρίζουν όλη τη δημιουργικότητα, τους κανόνες και τη δομή στη διαχείριση του μάρκετινγκ. Οι έμποροι πρέπει να αποφεύγουν τον ad hoc σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων και να διασφαλίζουν ότι οι ιδέες και τακτικές μάρκετινγκ τελευταίας τεχνολογίας παίζουν τον κατάλληλο ρόλο σε ό,τι κάνουν. Μόνο με ένα ορθό σύνολο διαδικασιών για την καθοδήγηση δραστηριοτήτων και προγραμμάτων μπορεί μια επιχείρηση να συμμετάσχει σε αμοιβαία επωφελείς μακροχρόνιες σχέσεις.

**Τα προγράμματα** αντικατοπτρίζουν όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας που απευθύνονται στους καταναλωτές. Περιλαμβάνει τα παλιά 4Π καθώς και μια σειρά από άλλες δραστηριότητες μάρκετινγκ που μπορεί να μην ταιριάζουν τόσο καλά στην παλιά άποψη του μάρκετινγκ.

Τέλος **απόδοση**, είναι η διαδικασία που μετρά τα πιθανά αποτελέσματα που έχουν οικονομικές και μη οικονομικές επιπτώσεις πέρα από την ίδια την εταιρεία (κοινωνική ευθύνη, νομική, ηθική και σχετική με την κοινότητα).



Εικόνα 4: Το νέο 7Ps του Μάρκετινγκ

### 3.2 Το φαρμακευτικό μάρκετινγκ

Το φαρμακευτικό μάρκετινγκ είναι οι συνεχείς πληροφορίες, όπου ερευνητικές έννοιες μετατρέπονται σε πρακτικά θεραπευτικά εργαλεία και οι πληροφορίες προοδευτικά απλοποιούνται και γίνονται πιο χρήσιμες για το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης. Έτσι, η μεταφορά πληροφοριών στους γιατρούς μέσω του μάρκετινγκ αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της φαρμακευτικής καινοτομίας. Παρέχοντας μια ενημερωμένη επιλογή προσεκτικά χαρακτηρισμένων παραγόντων, το μάρκετινγκ βοηθά τους γιατρούς να



ταιριάζουν τη φαρμακευτική θεραπεία με τις ατομικές ανάγκες του ασθενούς. Το φαρμακευτικό μάρκετινγκ είναι επί του παρόντος το πιο οργανωμένο και ολοκληρωμένο σύστημα πληροφοριών για την ενημέρωση των γιατρών σχετικά με τη διαθεσιμότητα, την ασφάλεια, την αποτελεσματικότητα, τους κινδύνους και τις τεχνικές χρήσης φαρμάκων. Το κόστος του φαρμακευτικού μάρκετινγκ είναι σημαντικό, αλλά είναι χαρακτηριστικό των βιομηχανιών υψηλής τεχνολογίας που πρέπει να κοινοποιούν σημαντικές και σύνθετες πληροφορίες σε εξελιγμένους χρήστες. Το κόστος αυτό αντισταθμίζεται από την εξοικονόμηση πόρων που προκύπτει από τη σωστή χρήση των φαρμάκων και από το χαμηλότερο κόστος φαρμάκων λόγω του ανταγωνισμού των τιμών (Levy R., 1994).

Ένα προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί στην αγορά, με τη δυνατότητα να καλύψει μια συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία. Αναλογιζόμενοι την προηγούμενη ανάλυση των κινήτρων των καταναλωτών στη φαρμακευτική αγορά, είναι σαφές ότι η επίτευξη των στόχων των καταναλωτών είναι η συσχέτιση με την έννοια του να «είναι υγιής». Η αντικειμενική ανάγκη υπάρχει, και μία από τις εναλλακτικές απαντήσεις σε αυτή είναι η ανάπτυξη της ιατρικής και της φαρμακευτικής. Τα φαρμακευτικά προϊόντα αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης υγειονομικής περιθαλψης αγοράς προϊόντων που περιλαμβάνει επίσης κατηγορίες όπως τα διαγνωστικά προϊόντα, τις ιατρικές συσκευές, τις ιατρικές προμήθειες και γενικά τον ιατρικό εξοπλισμό (Dickon and Kuzman 2011).

Από την πλευρά του μάρκετινγκ το ερώτημα που προκύπτει είναι αν μπορεί ένα φαρμακευτικό προϊόν να προβληθεί μέσα από το επίπεδο πρίσμα ενός τυπικού προϊόντος. Εκ πρώτης όψεως υπάρχει μια αντικειμενική δυσκολία «ηθικής» ερμηνείας, ωστόσο μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ένα φαρμακευτικό προϊόν ωφελεί πρωτίστως τους καταναλωτές μέσω της αποτελεσματικότητας του ενώ ταυτόχρονα ικανοποιεί τις προσδοκίες των συνταγογράφων και πληρωτών. Επομένως στο σύνολο του ένα φαρμακευτικό προϊόν προβάλλεται μέσω της προστιθέμενης αξίας που προσδίδει σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Dickon and Kuzman 2011).

Στο μάρκετινγκ, η φαρμακευτική βιομηχανία βρίσκεται μίλια πίσω από τις παραδοσιακές βιομηχανίες καταναλωτικού μάρκετινγκ. Ο κλάδος μαθαίνει να προσαρμόζεται γρήγορα και οι φαρμακευτικές εταιρίες προσαρμόζουν την εστίαση και την προσέγγισή τους για να ανταποκριθούν σε αυτήν την πελατειακή αλλαγή στο μείγμα μάρκετινγκ τους. Ο πελάτης βρίσκεται πλέον στο επίκεντρο του μάρκετινγκ για τα φαρμακευτικά προϊόντα (John Gardner 2018).

Η πανδημία COVID-19 επηρέασε παγκοσμίως όλες τις πτυχές της ανθρώπινης ύπαρξης. Οι άνθρωποι αντιμετώπισαν πολυάριθμες δυσκολίες, από τον κίνδυνο μετάδοσης της ίδιας της λοίμωξης έως την επίδρασή στην καθημερινότητά τους με ποικίλα μέτρα που εξασφάλιζαν την ασφάλειά τους (Khan, 2020). Όταν οι περισσότερες εταιρείες αποφάσισαν να μειώσουν τον προϋπολογισμό μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας πανδημίας, η υγειονομική περίθαλψη και η φαρμακευτική βιομηχανία γνώριζαν ότι τώρα δεν ήταν η ώρα να επιβραδύνουν κάτω από τις στρατηγικές τους.

Όπου άλλες βιομηχανίες απέτυχαν να επιβιώσουν και να παραμείνουν ενεργές, η υγειονομική και φαρμακευτική βιομηχανία ενισχύθηκε και συνέχισε να κάνει ό,τι έκανε αλλά καλύτερα. Προσπαθούν να ψηφιοποιηθούν με τέτοιο τρόπο και ταχύτητα ώστε να βοηθήσουν τους ασθενείς τους να συνεχίσουν να λαμβάνουν τη φροντίδα και τη θεραπεία που χρειάζονται ακόμη και εν μέσω παγκόσμιας κρίσης. Για να διατηρηθούν και να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα, οι βιομηχανίες φαρμάκων επικεντρώθηκαν σε νέες τακτικές μάρκετινγκ όπως το προηγμένο ψηφιακό μάρκετινγκ, tele-detailing, τηλεϊατρική κ.λπ. για να προσεγγίσουν τον στοχευμένο καταναλωτή τους. Αυτές είναι ορισμένες αλλαγές στο φαρμακευτικό μάρκετινγκ που σε μεγάλο βαθμό θα συνεχιστούν ακόμη και μετά το τέλος της εποχής της Covid 19 (Khan and Basak 2021).

### 3.2.1 Τα 4P's

#### **Προϊόν – (The What)**

Το θεμέλιο του μείγματος του φαρμακευτικού μάρκετινγκ είναι το ίδιο το φάρμακο. Όλα τα φάρμακα που κυκλοφορούν στην αγορά ενδείκνυνται από τον FDA για μια συγκεκριμένη πάθηση ή ασθένεια και οι φαρμακευτικές εταιρείες μπορούν να εμπορεύονται ένα προϊόν μόνο για εγκεκριμένες ενδείξεις. Λόγω του τεράστιου κόστους και του χρόνου που απαιτείται για την κυκλοφορία ενός φαρμάκου στην αγορά, οι εταιρείες ακολουθούν μια στρατηγική ώστε να μπορούν να μεγιστοποιήσουν τη διαχείριση του κύκλου ζωής του προϊόντος.

#### **Τιμή – (Price)**

Η τιμή καθορίζεται μοναδικά στη φαρμακοβιομηχανία. Στις περισσότερες άλλες κατηγορίες, ο παραγωγός ή ο κατασκευαστής έχει τον έλεγχο της τιμής, με την επιφύλαξη των συνήθων περιορισμών της αγοράς. Αυτό δεν συμβαίνει στη φαρμακοβιομηχανία, όπου οι εταιρείες έχουν περιορισμένο χρόνο για να ανακτήσουν το κόστος ανάπτυξης και, στις περισσότερες περιπτώσεις, ο τελικός χρήστης δεν είναι ο τελικός πληρωτής. Τα

φαρμακευτικά προϊόντα υπάγονται σε μια διαδικασία νομοθεσίας όπου προκύπτει και η τελική τιμή.

### **Τόπος και καταναλωτής – (Place and the Consumer)**

Ενώ το σύστημα διανομής για τη μεταφορά ενός φαρμάκου από το σημείο A (κατασκευασμένο) στο σημείο B (φαρμακείο/τελικός χρήστης) παρέμεινε σχετικά το ίδιο με τα χρόνια μέσω του ρόλου του χονδρέμπορου, των κοινοτικών φαρμακείων και, πιο πρόσφατα, των φαρμακείων ταχυδρομικών παραγγελιών, η ροή πληροφοριών προς τον τελικό χρήστη των συνταγογραφούμενων φαρμάκων (δηλαδή, τον ασθενή/καταναλωτή) έχει αλλάξει δραστικά.

### **Πρώθηση – (To Whom)**

Η πρώθηση των φαρμακευτικών προϊόντων σε επαγγελματίες έχει γνωρίσει μια σημαντική αλλαγή με την ανάπτυξη μη προσωπικών τεχνικών πώλησης. Αυτά περιλαμβάνουν την ανάπτυξη εκπαιδευτικών ψηφιακών πλατφορμών, την ηλεκτρονική μάθηση και το άμεσο μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένου του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά και του άμεσου ταχυδρομείου. Οι γιατροί χρησιμοποιούν τώρα περισσότερες εξωτερικές πηγές για πληροφορίες σχετικά με προϊόντα και παρακάμπτουν τον παραδοσιακό τρόπο του ιατρικού αντιπροσώπου. Η καινοτομία έχει εμφανιστεί στον χώρο του μάρκετινγκ, με γνώμονα την τεχνολογία (John Gardner ,2018) Το ψηφιακό μάρκετινγκ έχει δει την εμφάνιση των μηχανών αναζήτησης, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, της διανομής βίντεο, του blogging και της πανταχού παρουσίας κινητών συσκευών. Η συλλογή δεδομένων έχει προχωρήσει από τον ορισμό σε kilobyte σε terabyte. Οι συσκευές αλληλεπίδρασης έχουν εξελιχθεί από έναν δυσκίνητο υπολογιστή σε ένα εντελώς κινητό smartphone. Όλα αυτά τα καινοτόμα εργαλεία έχουν επιταχύνει τα συνολικά κανάλια μάρκετινγκ πέρα από τα κλασικά 4 P σε ένα νέο πρότυπο μάρκετινγκ για τα φαρμακευτικά προϊόντα. Τα παραδοσιακά 4P του μάρκετινγκ έχουν αλλάξει μορφή:

- προγνωστική μοντελοποίηση (Predictive Modeling)
- εξατομίκευση (Personalization)
- peer-to-peer (Socialization)
- συμμετοχή (Participation)

•

### **3.2.2 Τα νέα 4P**

Τα νέα 4P περιστρέφονται γύρω από τη συσκευασία, την κατανόηση και την εμπορευματοποίηση των πληροφοριών και πρέπει να ορίζονται ως προς τη δυνατότητα

ελέγχου από την οπτική γωνία μιας φαρμακευτικής εταιρείας. Ο έμπορος φαρμάκων έλεγχε τα παλιά 4P, αντίθετα τώρα ο έμπορος και ο πελάτης μοιράζονται τον έλεγχο των νέων 4P. Αρκετές φαρμακευτικές εταιρείες κάνουν απόπειρες στα νέα 4P πετυχαίνοντας δυναμικά τους στόχους τους(John Gardner 2018, Kumar 2013) .

### **Προγνωστική Μοντελοποίηση**

Η προγνωστική μοντελοποίηση είναι η διαδικασία εξόρυξης δεδομένων με χρήση στατιστικών τεχνικών. Αυτές οι τεχνικές επιτρέπουν τη χρήση δεδομένων για την πρόβλεψη πιθανοτήτων και τάσεων. Η προγνωστική μοντελοποίηση επιτρέπει στους επαγγελματίες του μάρκετινγκ να χρησιμοποιούν ή να βελτιστοποιούν μεταβλητές (προγνωστικούς παράγοντες) που είναι πιθανό να επηρεάσουν τη μελλοντική συμπεριφορά ή το αποτελέσματα. Αυτή η στατιστική μέθοδος πρόβλεψης μελλοντικής συμπεριφοράς δίνει στους επαγγελματίες του μάρκετινγκ φαρμάκων τη γνώση που χρειάζονται για να γνωρίζουν πότε, πώς και με ποιο μήνυμα να «αναχαιτίσουν» τον ασθενή, ανάλογα με το πού βρίσκεται στον κύκλο θεραπείας και πως θα επηρεάσουν τον επιστήμονα υγείας στην θεραπευτική επιλογή.

### **Εξατομίκευση**

Η εξατομικευμένη επικοινωνία μάρκετινγκ χρησιμοποιεί συγκεκριμένες εικόνες και μηνύματα για να ενισχύσει τη συνάφεια. Με αυτήν την τεχνική, μια φαρμακευτική εταιρεία μπορεί να παρέχει ζωτικής σημασίας πληροφορίες σε κάθε ασθενή και ιατρό με βάση το δημογραφικό προφίλ και τη φάση της θεραπείας, χρησιμοποιώντας την πιο κατάλληλη γλώσσα και γραφικά. Εκτός από το να κάνει το πελάτη να αισθάνεται «αναγνωρισμένος» από το εμπορικό σήμα, η εξατομίκευση βοηθά στη διευκόλυνση του διαλόγου ασθενούς-επαγγελματία προετοιμάζοντας τους ασθενείς με σχετικές ερωτήσεις που πρέπει να κάνουν στους γιατρούς τους. Βοηθά στην επέκταση της φροντίδας μετά την επίσκεψη, φτάνοντας στους ασθενείς με σχετικά μηνύματα σε κατάλληλες στιγμές του κύκλου θεραπείας και διαχειριζόμενοι τις προσδοκίες τους. Αυτό, με τη σειρά του, βοηθά στην προώθηση της ικανοποίησης των ασθενών.

### **Peer-to-Peer (Κοινωνικοποίηση)**

Δεδομένου ότι το ένα φάρμακο ορίζεται από ένα δίκτυο χρηστών εκτός του ελέγχου της φαρμακευτικής εταιρείας, το peer-to-peer είναι η πιο σημαντική δύναμη για τα brand. Λόγω των ρυθμιστικών περιορισμών για τα φάρμακα, οι φαρμακευτικές εταιρείες παίρνουν πρωτοβουλίες peer-to-peer που επιτρέπουν την ανταλλαγή πληροφοριών για τα φαρμακευτικά προϊόντα. Αυτά τα κανάλια επικοινωνίας θα πρέπει να επικεντρώνεται σε απλούς και σαφείς στόχους:

- Αξιοποίηση των λεγόμενων «Key Opinion Leaders» - επιρροή

- Ενημέρωση – προστιθέμενη αξία
- Συνδέστε τους ασθενείς μεταξύ τους – διευκόλυνση
- Ανάπτυξη περιεχομένου και στοιχείων που αξίζει να μοιραστούν – δημιουργία συμμετοχής

### **Συμμετοχή**

Το τελευταίο από τα νέα 4P, η συμμετοχή, ισοδυναμεί με το ότι οι πελάτες ορίζουν και καθοδηγούν τι σημαίνει για αυτούς το brand. Χάρη στις τεχνολογικές καινοτομίες, οι πελάτες συμμετέχουν ενεργά στις περισσότερες πτυχές του μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης προϊόντων, της προώθησης και της διαφήμισης. Ένα άτομο μπορεί να συζητήσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος με ένα ευρύτερο κοινό άμεσα και ανέξοδα. Ενώ σε πολλούς κλάδους αυτό έχει θετικές συνέπειες – όπως νέες χρήσεις για ένα προϊόν – η συμμετοχή μπορεί να δημιουργήσει κίνδυνο για τα φαρμακευτικά προϊόντα όσον αφορά τις ενδείξεις του προϊόντος και τις ανεπιθύμητες ενέργειες. Για τα φαρμακευτικά προϊόντα, αυτό το κανάλι θα πρέπει να επικεντρώνεται σε απλούς και σαφείς στόχους(John Gardner 2018):

- Εκπαίδευση
- Ενεργητική ακρόαση
- Ενίσχυση της άποψης των ενδιαφερόμενων μερών (Advocate)
- Ενδυνάμωση – ανάπτυξη εργαλείων και στοιχείων που επιτρέπουν την ανάπτυξη του χρήστη

### **3.2.3 Εμπειρία Πελάτη**

Η αλληλεπίδραση σήμερα των πελατών με τις εταιρίες διαδραματίζεται μέσω μιας μεγάλης ποικιλίας καναλιών και μέσων. Στην κατηγορία του μάρκετινγκ η ορολογία «εμπειρία πελάτη» δεν είναι νέα και περιλαμβάνει ένα εύρος σημαντικών εννοιών όπως η εξυπηρέτηση πελατών, η πελατοκεντρικότητα, η διαχείριση πελατειακών σχέσεων κ.α. Στο πλαίσιο του μάρκετινγκ, ο όρος «εμπειρία πελάτη» δεν είναι νέος. Πολλά ερευνητικά υλικά περιλαμβάνουν την εμπειρία του πελάτη μαζί με σχετικές έννοιες όπως εξυπηρέτηση πελατών, πελατοκεντρικότητα, διαχείριση πελατειακών σχέσεων κ.λπ.

Η άποψη «αυτό που πραγματικά επιθυμούν οι άνθρωποι δεν είναι προϊόντα αλλά ικανοποιητικές υπηρεσίες» έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφία νωρίς, από τους Abbott (1955) και Alderson (1957). Η ανθρώπινη συμπεριφορά και τα συναισθήματα παίζουν κρίσιμο ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αλληλοεπιδρούν με τις εταιρίες. Το μάρκετινγκ και η διαφήμιση χρησιμοποιούν ήδη αυτήν την τάση στην επιχειρηματική πρακτική. Ο Schmitt (1999) ήταν από τους πρώτους ακαδημαϊκούς που ανέδειξε τον όρο

και την έννοια της εμπειρίας πελάτη. Οι Pine και Gilmore (1998) είχαν τονίσει νωρίτερα την έννοια της «εμπειρίας πελάτη» και την εστίαση των εταιριών στην κεφαλαιοποίηση αυτών των ευκαιριών, δημιουργώντας και ενισχύοντας τις εμπειρίες των πελατών. Οι «εμπειρίες» δεν διαχωρίζονται από τα αγαθά και τις υπηρεσίες αλλά αντίθετα, είναι τρόποι διάδρασης με τους καταναλωτές και μια ευκαιρία να δημιουργηθούν αναμνήσεις ή συναισθήματα. Αναλύοντας την ως μια ολιστική έννοια, η εμπειρία του πελάτη συγκεντρώνει όλες τις πτυχές των αλληλεπιδράσεων με ένα «brand», γνωστικές, συναισθηματικές, κοινωνικές κ.α. (Verhoef et al. 2009)

Όχι μόνο ολιστική αλλά και πολυδιάστατη, η εμπειρία του πελάτη, συνδέεται με συγκεκριμένες παραμέτρους, όπως μια επωνυμία ή τεχνολογία. Επιπλέον, οι πελάτες συναντώνται με τις επωνυμίες σε διαφορετικά σημεία στο πλαίσιο της εμπειρίας του πελάτη, που ονομάζονται σημεία επαφής (touchpoint). Αυτά τα σημεία επαφής, ολοκληρώνουν τη διαδικασία λήψης απόφασης ή το ταξίδι αγοράς ενός πελάτη. Συνοψίζοντας, η εμπειρία του πελάτη είναι μια πολυδιάστατη έννοια που περιγράφει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με τις εταιρείες σε ολόκληρη τη διαδρομή του πελάτη. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις βασίζονται σε γνωστικές, συναισθηματικές, συμπεριφορικές, αισθητηριακές και κοινωνικές αντιδράσεις (Homburg et al), (Verhoef et al. 2009)

Σύμφωνα με το Marketing Science Institute η εμπειρία πελατών λαμβάνεται στον επιχειρηματικό κόσμο ως την κύρια πρόκληση, που θα συνεχίσει και τις επόμενες δεκαετίες όπου πολλές εταιρίες θέτουν ως στόχο μια ισχυρή, θετική εμπειρία σε όλη τη διαδρομή των πελατών, αναλύοντας και αξιοποιώντας τον αυξανόμενο αριθμό όπως και την πολυπλοκότητα των σημείων επαφής. Οι εταιρείες στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης στα σημεία επαφής, δημιουργώντας έτσι καλύτερες συνδέσεις και αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. (Court et al.2009, Homburg et al., 2015).

Προσεγγίζοντας εννοιολογικά τον όρο «εμπειρία πελάτη» μεταφράζεται ως «η διαδικασία συσσώρευσης γνώσεων ή και δεξιοτήτων που προκύπτουν από την συμμετοχή σε εκδηλώσεις και δραστηριότητες» (Collins English Dictionary, 2022). Κατά τον ίδιο τρόπο η ορολογία «Πελατειακή Εμπειρία» αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο ένας πελάτης αισθάνεται για τον οργανισμό και τις προσφορές του (Business Dictionary, 2022).

### 3.2.4 Το ταξίδι του Πελάτη -Ασθενή

Το ταξίδι του ασθενούς περιγράφει την εμπειρία ενός ασθενούς σε όλη τη συνέχεια της φροντίδας για μία συγκεκριμένη ασθένεια ή κατάσταση. Το τυπικό ταξίδι ξεκινά με την έναρξη των συμπτωμάτων, ακολουθούμενη από εμφάνιση των συμπτωμάτων στο

γιατρό και την διάγνωση. Το ταξίδι συνεχίζεται με έναρξη θεραπείας για τη διαχείριση της διαγνωσμένης πάθησης και τελικά οδηγεί σε ίαση, χρόνια νόσος, διαχείριση ή θάνατο. Το ταξίδι μπορεί να είναι πολύ πιο περίπλοκο καθώς οι ασθενείς αντιμετωπίζουν μια άγνωστη διάγνωση, μια λανθασμένη διάγνωση, επακόλουθες αξιολογήσεις και δεύτερες γνώμες ειδικών. Η χαρτογράφηση του ταξιδιού του ασθενούς αποκαλύπτει κρίσιμες πληροφορίες όπως τα εμπόδια στην παροχή φροντίδας, την αποτελεσματικότητα της δέσμευσης του ασθενούς - γιατρού, τα σημεία πόνου του ασθενούς και τη λογική πίσω από διάφορες αποφάσεις που σχετίζονται με τη φροντίδα. Βοηθά σε μια συνεχή και διαχρονική απεικόνιση αυτού με πληροφορίες τόσο από ποσοτική όσο και από ποιοτική άποψη αλλά όπως και η συμπεριφορά των ασθενών, των φροντιστών και των παρόχων (IQVIA, 2020).

Κατά τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής ενός φαρμάκου, το ταξίδι ασθενών δηλαδή η χαρτογράφηση είναι μια ζωτικής σημασίας άσκηση που βοηθά στον εντοπισμό ανεκπλήρωτων αναγκών στην παροχή φροντίδας. Ο εντοπισμός των ανεκπλήρωτων αναγκών χρειάζεται ώστε οι εταιρείες να εντοπίζουν ευκαιρίες ανάπτυξης και να παίρνουν αποφάσεις για την τοποθέτησης προϊόντων τους. Η διαδικασία βοηθά στην αποκάλυψη προβλημάτων με την τρέχουσα θεραπεία η οποία μπορεί να κυμαίνεται από το στάδιο της πρόσβασης έως σε προσκόλληση σε διάφορα επίπεδα. Οι φαρμακευτικές εταιρείες μπορούν στη συνέχεια να σχεδιάσουν νέες θεραπείες για την παράκαμψη αυτών των προκλήσεων. Η χαρτογράφηση ταξιδιού του ασθενούς μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί από τις φαρμακευτικές εταιρίες για να ποσοτικοποιήσουν τον αντίκτυπο μιας ασθένειας και της θεραπεία τόσο στους ασθενείς όσο και στους φροντιστές. Αυτό βοηθάει στον προσδιορισμό των περιοχών όπου μπορούν να χτίσουν οι εταιρείες τις κατάλληλες παρεμβάσεις για την ενίσχυση των αποτελεσμάτων των ασθενών.

| Symptom onset  | Presentation and diagnosis  | Treatment choice and initiation   | Long-term disease management   |
|--|---|---|--|
| The patient becomes aware that there is some sort of problem. The most common motivators for awareness are physical or emotional pain. However, occasionally the patient is informed by a friend or family member regarding a health issue that needs attention. | The patient books an appointment and makes initial contact with a health system/provider. The patient is then assessed at a medical facility (physician's office, hospital, etc.) and undergoes diagnostic tests. | Once the diagnosis is established, the provider presents different treatment options to the patient and sets the treatment expectations and timelines. After brand selection, the provider helps in treatment adherence by suggesting a patient support program. The provider also monitors the treatment efficacy and helps in managing the side | The patient manages care between clinical visits. If the symptoms are under control, the provider continues the current treatment and monitors the disease progression in follow-up visits. On the other hand, in case of uncontrolled disease, the provider usually switches the brand or treatment approach for better |

|  |  |   |                     |
|--|--|---|---------------------|
|  |  | effects. The patient may also undertake lifestyle changes long with the drug therapy. | disease management. |
|--|--|---|---------------------|

Πίνακας 3: Ένα τυπικό ταξίδι ασθενούς που απεικονίζει τα στάδια από την έναρξη των συμπτωμάτων μέχρι τη διαχείριση της νόσου

Η χαρτογράφηση ταξιδιών πελατών είναι ένα εργαλείο που αρχικά χρησιμοποιήθηκε στο μάρκετινγκ για να αναλυθεί ποιες στιγμές ο πελάτης είναι πιο πιθανό να επηρεαστεί για να αγοράσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Ο χάρτης ταξιδιού πελάτη είναι μια γραφική αναπαράσταση όλων των αλληλεπιδράσεων μεταξύ ενός πάροχου και καταναλωτή, ξεκινώντας από την πρώτη συνάντηση και τελειώνοντας με τη συνέχεια μετά την πώληση των υπηρεσιών.

Το άρθρο "The Business Case for Customer Journey Mapping" (Econsultancy, 2019), οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η καλύτερη κατανόηση του ταξιδιού του πελάτη είναι θετική όταν συσχετίζεται με την εμπειρία του πελάτη. Ο κλάδος της υγειονομικής περίθαλψης το έχει εκμεταλλευτεί αυτό, και αρκετές επιχειρήσεις και ερευνητές έχουν αρχίσει να χαρτογραφούν τις αλληλεπιδράσεις στο ταξίδι ενός ασθενή.

Οι Merlino και Raman (2013) λένε ότι «*Η εμπειρία του ασθενούς ήταν όλα τα άτομα που συνάντησαν από τη στιγμή που αποφάσισαν να πάνε στην κλινική μέχρι να πάρουν εξιτήριο*». Υποστηρίζοντας, αλλά και διευρύνοντας αυτόν τον ορισμό, οι Meyer και Schwager (2007, σελ. 118) ορίζουν τον όρο ως «*η εσωτερική και υποκειμενική απάντηση που έχουν οι πελάτες σε οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση επαφή με την εταιρεία*». Μια τρίτη επέκταση του αναφερόμενου ορισμού προέρχεται από τον De Keyser, Lemon, και Klaus (2015), που υποδηλώνει ότι γνωστικά, φυσικά, αισθητηριακά, πνευματικά και κοινωνικά στοιχεία είναι όλα όσα περιλαμβάνονται στον ορισμό μιας εμπειρίας ασθενούς.

Οι Philpot et al. (2009, σελ. 467) έχουν δημιουργήσει έναν χάρτη ταξιδιού με επίκεντρο τον ασθενή στη μελέτη τους στο «Mayo Clinic» για τη βελτίωση της εμπειρίας του ασθενούς. Αναγνώρισαν τη σημασία της πλήρους αξιολόγησης ταξίδι ασθενούς, όχι μόνο την πραγματική θεραπεία ή το ραντεβού. Η μελέτη τους τμηματοποίησε τον ασθενή

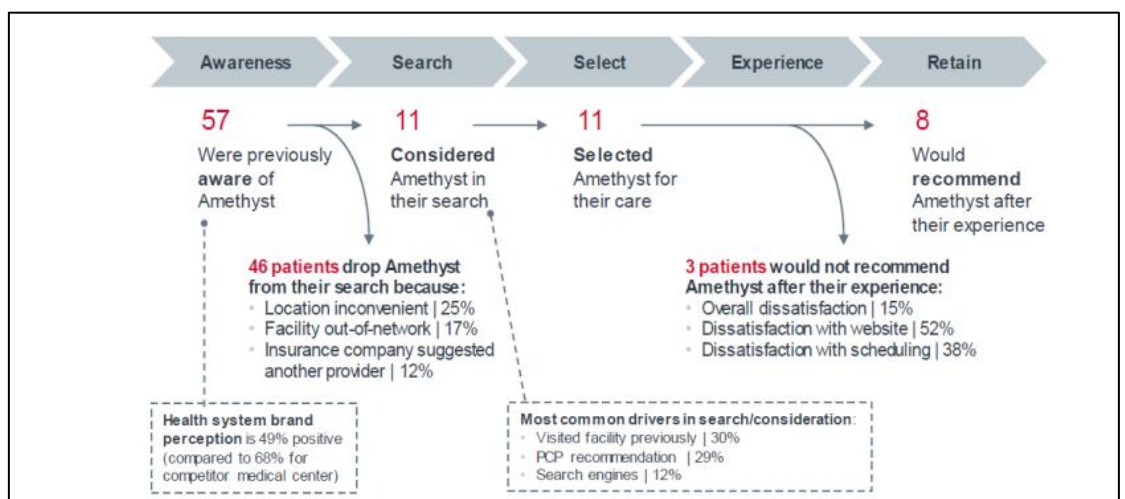


σε τρεις βασικές χρονολογικές κατηγορίες ή στάδια και χαρτογράφησε τα σημεία αλληλεπίδρασης μεταξύ της κλινικής και του ασθενούς σε κάθε στάδιο.

Στο πλαίσιο της επείγουσας φροντίδας, οι Heuser και Nagarajan (2018), χαρτογράφησαν το ταξίδι του ασθενούς για να κατανοήσουν τους βασικούς παράγοντες στη διαδρομή των ασθενών και σε ποιο σημείο του ταξιδιού του ασθενούς κάποιος μπορεί να χαθεί. Το χρησιμοποιούμενο μοντέλο περιλαμβάνει τη χρονολογική αλληλουχία του ταξιδιού του ασθενούς σε πέντε διαφορετικά στάδια:

- Awareness (επίγνωση)
- Search (αναζήτηση)
- Select (επιλογή)
- Experience (εμπειρία) και
- Retain (διατήρηση).

Τα ευρήματά τους υποδεικνύουν τη σημασία των ατόμων να γνωρίζουν προηγουμένως έναν πάροχο υπηρεσιών πριν από την αναζήτηση και την επιλογή μιας μονάδας υγειονομικής περίθαλψης. Το 43% των ασθενών έχουν ήδη χαθεί στο στάδιο του **Awareness**, ένα επιπλέον 46% από το στάδιο του Awareness στο Search λόγω τοποθεσίας, λόγω εγκαταστάσεων εκτός δικτύου ή επειδή το πρότειναν άλλοι πάροχοι υγείας (Burchler, 2020).



Εικόνα 5: Το ταξίδι του ασθενούς

Η εμπειρία πελάτη είναι μια στρατηγική διαδικασία των επιχειρήσεων με σκοπό την διαχείριση της συνολικής εμπειρίας με μια εταιρία ή το προϊόν που παράγει. Με βάση τον Schmitt, η διαχείριση της εμπειρίας πελατών αποτελείται από πέντε στάδια :

- I. Ανάλυση εμπειρίας πελάτη
- II. Ανάπτυξη βιωματικής πλατφόρμας

- III. Σχεδιασμός του «brand experience»
- IV. Δημιουργία εμπειρίας πελάτη του brand και η
- V. Συνεχή καινοτομία

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μπορούν να αποτυπώνουν και να σχεδιάζουν το ταξίδι του πελάτη για όλα τα πιθανά - πολλαπλά σημεία επαφής βασιζόμενα στις ικανότητες και τις συμμαχίες της εταιρείας που πιθανόν να δημιουργήσουν. Κάθε εταιρεία θα πρέπει να έχει μια νοοτροπία που να επικεντρώνεται στην εμπειρία και να συνδέεται σαφώς με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό της (Shah et al. 2006).

### 3.2.5 Τα στάδια χαρτογράφησης

Κατά τον Duncan (2013), τέσσερα είναι τα στάδια που πρέπει μια επιχείρηση να ακολουθεί στη διάρκεια χαρτογράφησης του πελατειακού ταξιδιού. Πρώτα, αποτυπώνει τις διαδρομές που πρέπει να υπερτερεί σε σχέση με τους άλλους, αξιολογεί το πως ανταποκρίνεται σε κάθε μία ο πελάτης, οργανώνει δια τμηματικές διαδικασίες για τον ανασχεδιασμό και την υποστήριξη των διαδρομών επιμέρους και οδηγείται στη διαμόρφωση μιας συνολικής αλλαγής της κουλτούρας και μιας συνεχούς αναβάθμισης των πελατειακών εμπειριών.

Πιο αναλυτικά σύμφωνα με το Interactive Design Foundation (2017) διακρίνονται 7 Στάδια Χαρτογράφησης του Ταξιδιού του Πελάτη:

#### **1. Αναθεώρηση Επιχειρησιακών Στόχων**

Η διαδικασία χαρτογράφησης πρέπει απαραίτητα να ευθυγραμίζεται με τους στόχους του οργανισμού. Ποιες είναι οι ανάγκες και οι στόχοι της επιχείρησης

#### **2. Συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες – έρευνα**

Συγκεντρωτική έρευνα (ιστότοποι, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ερωτηματολόγια πελατών, feedback τμήμα πωλήσεων) σε σχέση με την εμπειρία που έχουν από την διάδραση με τον οργανισμό, πως αλληλοεπιδρούν, με ποια σειρά, χάνουν τον ενδιαφέρον τους.

#### **3. Εντοπισμός και αποτύπωση των «σημείων επαφής» και των «καναλιών»**

Στο επόμενο βήμα πρέπει να διασφαλιστεί ότι αντιστοιχίζονται αποτελεσματικά τα σημεία επαφής και τα κανάλια. Το σημείο επαφής είναι ένα βήμα στο ταξίδι όπου ο χρήστης αλληλοεπιδρά με μια εταιρεία ή ένα προϊόν και ένα κανάλι είναι το μέσο με το οποίο ο χρήστης το κάνει αυτό. Έτσι, για παράδειγμα, ένα σημείο επαφής θα μπορούσε να είναι «πληρωμή ενός του τιμολογίου» και τα κανάλια θα μπορούσαν να είναι «διαδικτυακά»,

«λιανικά», «τηλεφωνικά», «ταχυδρομείο» κ.λπ. Μπορεί επίσης να βοηθήσει να συλλέχτούν ιδέες σε αυτό το στάδιο και να αξιολογηθεί εάν υπάρχουν σημεία επαφής ή κανάλια που δεν λειτούργησαν στον αρχικό σχεδιασμό.

#### **4. Δημιουργία «Χάρτη Ενσυναίσθησης»**

Είναι απαραίτητη η γνώση σχετικά με τα συναισθήματα, τις ανησυχίες, τις σκέψεις και τις πεποιθήσεις του πελάτη. Τι νιώθει, τι σκέφτεται και πως αντιδρά.

#### **5. Χαρτογράφηση**

Η ιδέα εδώ είναι πρώτα να αποτυπώνεται ένας καταγισμός ιδεών γύρω από κάθε έννοια και στη συνέχεια να δημιουργείται ένα διάγραμμα που να συσχετίζει όλες αυτές τις έννοιες, τα συναισθήματα κ.λπ. μαζί. Αυτό επιτυγχάνεται καλύτερα με την ομαδοποίηση ιδεών σε κατηγορίες και την επισήμανση τους. Μπορούν να εξαλειφθούν έννοιες και παρόμοια που δεν φαίνεται να έχουν κανένα αντίκτυπο στην εμπειρία του πελάτη σε αυτό το στάδιο.

#### **6. Επεξεργασία σκίτσων και γραφικών του πελάτη**

#### **7. Διανομή και αξιοποίηση Χάρτη Εμπειριών**

Όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα θα πρέπει να ενημερωθούν για τον χάρτη και τον τρόπο χρήσης του. Στην συνέχεια να τεθεί σε εφαρμογή και να οριστούν τα απαραίτητα KPIs ( Key Performance Indicators) του ταξιδιού.

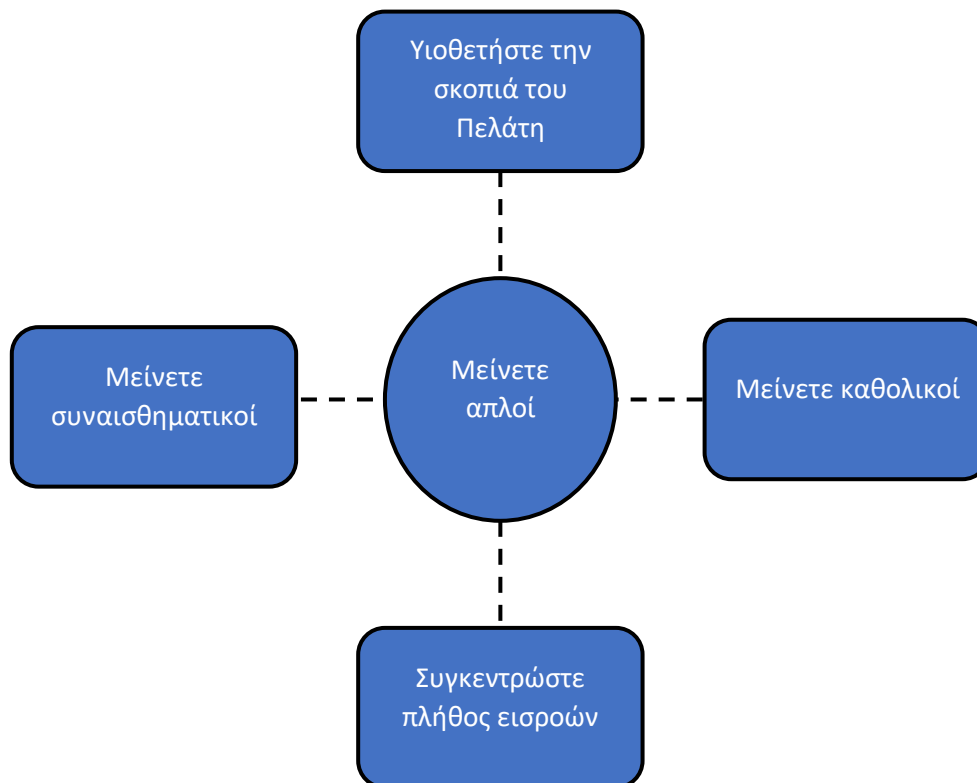
Ο Isaacson (2012), επιπρόσθετα αποτυπώνει τις πέντε (5) βασικές αρχές της χαρτογράφησης του «Πελάτειακού Ταξιδιού» επισημαίνοντας την ανάγκη για μια πελατοκεντρική διεργασία που χαρακτηρίζεται από ένα ανθρώπινο πρόσωπο προς τους καταναλωτές:

- i. **Πάρτε την οπτική γωνία των πελατών:** Το CJM<sup>1</sup> θα πρέπει να περιγράφει την εμπειρία του πελάτη από την οπτική γωνία του πελάτη, χρησιμοποιώντας όρους φιλικούς προς τον πελάτη. Η ορολογία, συμπεριλαμβανομένου οποιουδήποτε όρου που δεν είναι οικείος ή δεν χρησιμοποιείται από τους πελάτες, θα πρέπει να αποκλειστεί από τον χάρτη.
- ii. **Να είστε συναισθηματικοί:** Το CJM θα πρέπει να ενσωματώνει και να αντικατοπτρίζει τα συναισθηματικά, βιωματικά και λειτουργικά στοιχεία της εμπειρίας του πελάτη. Το συναισθηματικό αναφέρεται στο πώς αισθάνεται ένας πελάτης, το βιωματικό αναφέρεται στο τι βιώνει ένας πελάτης και το λειτουργικό αναφέρεται στην επιμελητεία του πώς συμβαίνει.

---

<sup>1</sup> Client Journey Map

- iii. **Να είναι καθολική:** Το CJM πρέπει να είναι καθολικό, να ισχύει για όλους τους πελάτες. Αργότερα, οι περιπτώσεις χρήσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία CJM για συγκεκριμένα τμήματα ή κανάλια διανομής.
- iv. **Διατηρήστε το απλό:** Το CJM πρέπει να είναι εύκολο στην παρακολούθηση και πολύχρωμο. Θα πρέπει να είναι κατάλληλο για μεγάλη ποικιλία επιπέδων και λειτουργιών.
- v. **Συγκεντρώστε πολλά στοιχεία:** Το CJM θα πρέπει να δημιουργηθεί με τη συμβολή και τη συμμετοχή πολλών τμημάτων που αγγίζουν την αλληλεπίδραση του πελάτη με την εταιρεία. Η συλλογή πληροφοριών από αυτά τα τμήματα θα απαιτήσει μια σειρά από συνεντεύξεις και δοκιμές σε όλη τη διαδικασία προκειμένου να επιτευχθεί η αρτιότητα του συστήματος.



Πίνακας 4: Οι πέντε βασικές αρχές ενός "Πελατειακού" ταξιδιού

### 3.2.6 Δημιουργία Personas

Με βασικούς όρους, είναι απλώς ένα φανταστικό μοντέλο που περιλαμβάνει χαρακτηριστικά και νοητικά μοντέλα αγοραστών-στόχων. Όταν αναπτύσσονται προσωπικότητες πελατών, πρέπει να ερευνώνται και να τεκμηριώνονται διεξοδικά όλες πληροφορίες σχετικά με αυτούς, ώστε να μπορούν να δημιουργούνται εμπειρίες που

επιτρέπουν να επιτύχουν τους στόχους τους και να επιλέγουν τα προϊόντα ενός οργανισμού έναντι ανταγωνιστικών προσφορών.


Οι Personas δίνουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εξανθρωπίσουν την διαδικασία αποτύπωσης του «ταξιδιού του πελάτη», καθώς δεν αποτελούν απλές απεικονίσεις πελατών που επαναλαμβάνουν ένα μοτίβο συμπεριφορών, αλλά αντίθετα είναι ολοκληρωμένες προσωπικότητες, καθημερινές, με στόχους, φόβους, ανησυχίες και αναζητήσεις. Επομένως οι υπεύθυνοι μπορούν να κατανοήσουν πως τα προϊόντα τους και οι υπηρεσίες τους μπορούν να επιλεγούν αλλά και να ταιριάζουν στην ζωή των πελατών τους, ποια συναισθήματα τους προκαλούν, πως θα επηρεάσουν την ζωή τους και πως θα την αλλάξουν και τελικά αν θα καταφέρουν να υλοποιήσουν τις επιθυμίες τους και τους στόχους τους (Vendemin, 2017).

Οι αποτελεσματικοί personas είναι ρεαλιστικοί και συμπαθείς χαρακτήρες που φέρουν μια πραγματική και αληθινή ιστορία εκφράζοντας την με μεγάλη ενσυναίσθηση. Είναι καθημερινοί χαρακτήρες που απαντούν σε ερωτήματα όπως: ποιος είναι ο πελάτης μου; Ποια είναι η συμπεριφορά του; ποια τα κίνητρα του, τα εμπόδια του; Ποιες είναι οι αδυναμίες του; Πως περνάει τη μέρα του; (Vendamin, 2017).

Ενώ η «**good persona**» είναι ένας αντικατοπτρισμός του ιδανικού πελάτη, η αρνητική ή «απαγορευτική» **persona** είναι η απεικόνιση του ανθρώπου που δεν θέλει η επιχείρηση ως πελάτη. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να περιλαμβάνει επαγγελματίες οι οποίοι είναι είτε πολύ “προχωρημένοι” για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, είτε φοιτητές οι οποίοι αλληλοεπιδρούν με το περιεχόμενό αποκλειστικά και μόνο για λόγους έρευνας ή εκπαίδευσης, είτε δυνητικούς πελάτες οι οποίοι είναι πολύ “ακριβοί” για να μετατραπούν σε πελάτες (είτε λόγω χαμηλής μέσης τιμής πώλησης ή λόγω της τάσης του να “φεύγουν” ή εξαιτίας της απροθυμίας τους να αγοράσουν ξανά από την επιχείρηση (Vendamin, 2017).

Η δημιουργία μιας «Persona» αντιπροσωπεύει έναν πελάτη-στόχο για τη θεραπεία που ξεκινά. Για να αναπτύξει αυτό το πρόσωπο, μια εταιρεία ξεκινά εκτελώντας μια ποσοτική ανάλυση τμηματοποίησης για να κατανοήσει τα βασικά προφίλ πελατών και στη συνέχεια συμπληρώνει αυτά τα τμήματα με πραγματικές συμπεριφορές από μία σειρά πηγών και δεδομένων. Χρησιμοποιεί εθνογραφική παρατήρηση, μελέτες και άλλες ποιοτικές μεθόδους για να δημιουργήσει ένα τρισδιάστατο συνθετικό πορτρέτο που ενσωματώνει συναισθηματικά, γνωστικά και φυσικά στοιχεία όπως πρότυπα συμπεριφοράς, προσωπικούς στόχους, σημεία πόνου, αλλαγές διάθεσης και οδηγούς λήψης αποφάσεων. Στη συνέχεια, κάθε πρόσωπο γίνεται το σημείο εκκίνησης για την

ανάπτυξη ενός ταξιδιού πελάτη-στόχου που καθορίζει όλες τις βασικές αλληλεπιδράσεις με αυτήν την ομάδα πελατών (Mc Kinsey & Company).

| Linda   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|  | <p><b>Profile Summary:</b> Diagnosed with type 2 diabetes two years ago. Managing the condition with oral medications but her A1-C is not under control. Doesn't have time for exercise with work/family commitments. Struggles eating healthy because her husband does not like diet food and she doesn't have time to prepare separate meals. She also has high blood pressure that is pretty stable on two medications. Both conditions run in her family.</p> <p><b>Personality:</b> Confident, empowered, determined</p> <p><b>Interests/behaviors:</b> Spending time with her kids and husband is most important. Volunteers in the community with her church.</p> |  | <p><b>Media/Brands:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjoys sharing pictures of the kids on Instagram</li> <li>• Keeps up with friends &amp; family on Facebook</li> <li>• Member of parent &amp; diabetes self-help groups on Facebook</li> <li>• Fan of HGTV</li> <li>• Watches family friendly TV with kids</li> </ul>   |
|   | <p><b>Age:</b> 35 years<br/><b>Occupation:</b> Elementary School Teacher<br/><b>Location:</b> Macon, GA<br/><b>Education:</b> B.A. in Elementary Education<br/><b>Status:</b> Married<br/>Children: 2 Kids</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boy, 7 years</li> <li>• Girl, 4 years</li> </ul> <p><b>HH Income:</b> \$80,000/yr – dual income family</p>   | <p><b>Motivations:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoiding the severe health consequences of diabetes and high blood pressure (amputation, stroke) that her family members have suffered</li> <li>• Wants to improve her health so she can remain active with her kids as they grow up</li> <li>• Wants to lose 50 lbs. to slow or reverse the diabetes and high blood pressure</li> </ul> | <p><b>Frustrations:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feels all the advice on diet and exercise are not actionable for her busy lifestyle.</li> <li>• The recommended food choices are not what her family wants. Wants help on balancing her nutrition needs with her family's. Her husband does not suffer from her medical conditions.</li> <li>• Her doctor wants to add an additional medication for better A1-C control. Since there are so many drug choices available, she is confused about what to do next for better A1-C control.</li> </ul> |

Εικόνα 6: Παράδειγμα Personas – ασθενή

Οι κοινές αρχές καθοδηγούν τις προσωπικότητες – πρόγνωση συμπεριφοράς, πληροφορίες πελατών, ιστορία, πλαίσιο και μνημόνευση. Αυτές οι αρχές διασφαλίζουν ότι κάθε πρόσωπο είναι κατάλληλο για το σκοπό του. Το πρόσωπο βασίζεται σε γνώσεις πελατών, οι οποίες συγκεντρώνονται στο πλαίσιο στο οποίο ο πελάτης θα χρησιμοποιούσε το προϊόν ή την υπηρεσία. Οι πληροφορίες ενοποιούνται σε μια ενιαία ιστορία για την ομάδα πελατών, η οποία υπογραμμίζει τις ανεκπλήρωτες ανάγκες τους και διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων. Το πλαίσιο δίνει στις συμπεριφορές των πελατών έναν σκοπό. Κατανοώντας το πλαίσιο του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορεί να απεικονιστεί ένα προφίλ συνοπτικό και χρήσιμο, αναπτύσσοντας έτσι ένα ισχυρό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ολόκληρο το πελατολόγιο (Mc Kinsey & Company).



Εικόνα 7: Παράδειγμα Personas - Ιατρού

### 3.3 Υπηρεσίες Μάρκετινγκ στην Υγεία

Ο καθένας θα πρέπει να μπορεί να λαμβάνει τα φάρμακα που χρειάζεται σε μια τιμή που μπορεί να αντέξει οικονομικά. Αλλά οι τιμές πολλών φαρμάκων εξακολουθούν να είναι αρκετά υψηλές. Αυτό εν μέρει οφείλεται και στην πίεση που ασκεί η λεγόμενη Big Pharma. Σε μια νέα ανάλυση από την AHIP (America's Health Insurance Plans) δείχνει ότι στις περισσότερες περιπτώσεις, περισσότερα από τα χρήματα που δαπανώνται από τους κατασκευαστές φαρμάκων προορίζονται για κόστη πωλήσεων και μάρκετινγκ παρά για έρευνα και ανάπτυξη (R&D) για νέες θεραπείες ή εκτεταμένες ενδείξεις και χρήσεις υπαρχόντων φαρμάκων. Η AHIP εξέτασε τις 10 μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες με έσοδα το 2020. Χρησιμοποιώντας τις ετήσιες εκθέσεις των φαρμακευτικών εταιρειών και άλλες οικονομικές δηλώσεις, η AHIP συνέκρινε τις δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη με ένα συνδυασμό κόστους πώλησης, γενικού και διοικητικού κόστους. Στην ανάλυση, το κόστος πώλησης και μάρκετινγκ αποτελούσε το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών. Από τους 10 κατασκευαστές φαρμάκων που εξετάστηκαν, 7 από αυτούς ξόδεψαν περισσότερα για έξοδα πώλησης και μάρκετινγκ από ό,τι για έρευνα και ανάπτυξη. Μόνο για αυτήν την ομάδα των 10 εταιρειών, τα έξοδα πώλησης και μάρκετινγκ υπερέβησαν τις δαπάνες R&D κατά 36 δισεκατομμύρια δολάρια, ή 37%. Επιπλέον αυτά τα χρήματα δαπανήθηκαν κατά τη διάρκεια ενός έτους που στόχευε στην ανάπτυξη νέων θεραπειών και εμβολίων για να ξεπεραστεί η κρίση της COVID-19.

Η Abbvie, η οποία κατασκευάζει επώνυμα πρωτότυπα φάρμακα όπως το Humira®, δαπάνησε 11 δισεκατομμύρια δολάρια σε πωλήσεις και μάρκετινγκ το 2020, σε σύγκριση με 8 δισεκατομμύρια δολάρια για Έρευνα και Ανάπτυξη. Η Bayer επίσης με το Xarelto® (που αναπτύχθηκε από κοινού με την Johnson & Johnson) και το Eylea®, ξόδεψε 18 δισεκατομμύρια δολάρια για πωλήσεις και μάρκετινγκ, σε σύγκριση με 8 δισεκατομμύρια δολάρια για έρευνα και ανάπτυξη. Τέλος η Johnson & Johnson με το Xarelto® (που αναπτύχθηκε κωδικοποιημένα με την Bayer) και το Stelara®, ξόδεψε 22 δισεκατομμύρια δολάρια για πωλήσεις και μάρκετινγκ, σε σύγκριση με 12 δισεκατομμύρια δολάρια για έρευνα και ανάπτυξη (Ahip, 2022).

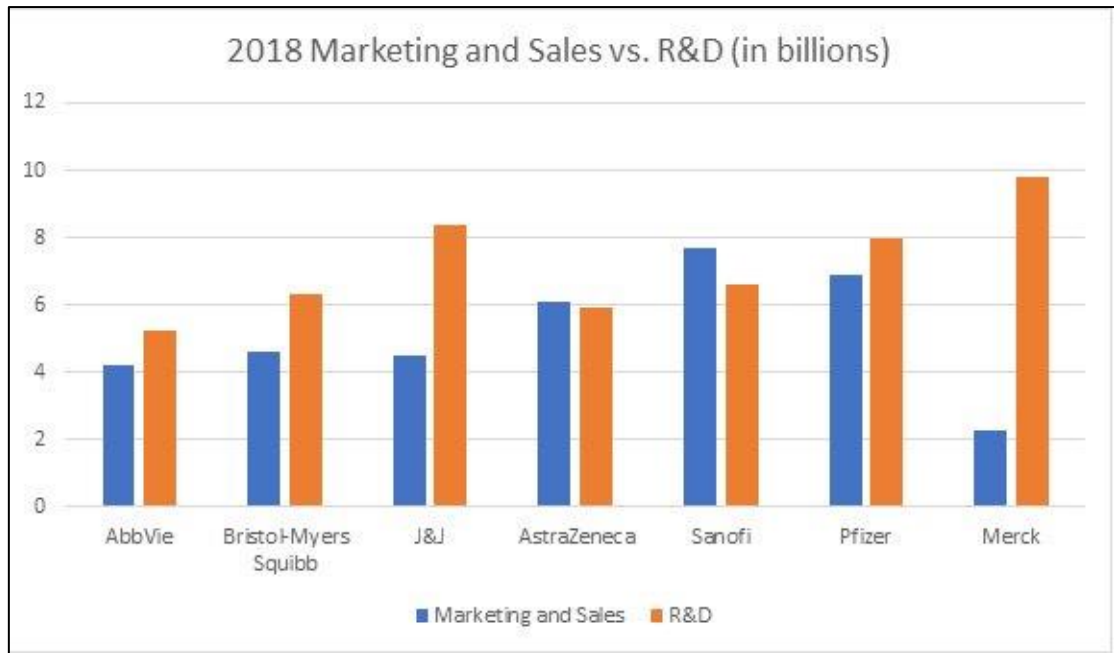
Η μελέτη δείχνει ότι οι πολυεθνικές εταιρίες φαρμάκων, συμπεριλαμβανομένων των AbbVie, Pfizer, Novartis, GlaxoSmithKline, Sanofi, Bayer και Johnson & Johnson, ξόδεψαν περισσότερα για το μάρκετινγκ και την πώληση των προϊόντων τους το 2020 από ό,τι για την ανάπτυξη νέων θεραπειών:

- Η AbbVie ξόδεψε 11 δισεκατομμύρια δολάρια για πωλήσεις και μάρκετινγκ το 2020, σε σύγκριση με 8 δισεκατομμύρια δολάρια για R&D.
- Η Pfizer ξόδεψε 12 δισεκατομμύρια δολάρια για πωλήσεις και μάρκετινγκ, σε σύγκριση με 9 δισεκατομμύρια δολάρια για R&D.
- Η Novartis δαπάνησε 14 δισεκατομμύρια δολάρια για πωλήσεις και μάρκετινγκ, σε σύγκριση με 9 δισεκατομμύρια δολάρια για έρευνα και ανάπτυξη.
- Η GlaxoSmithKline ξόδεψε 15 δισεκατομμύρια δολάρια για πωλήσεις και μάρκετινγκ, σε σύγκριση με 7 δισεκατομμύρια δολάρια για R&D.
- Η Sanofi ξόδεψε 11 δισεκατομμύρια δολάρια για πωλήσεις και μάρκετινγκ, σε σύγκριση με 6 δισεκατομμύρια δολάρια για έρευνα και ανάπτυξη.
- Η Bayer ξόδεψε 18 δισεκατομμύρια δολάρια για πωλήσεις και μάρκετινγκ, σε σύγκριση με 8 δισεκατομμύρια δολάρια για έρευνα και ανάπτυξη.
- Η Johnson & Johnson ξόδεψε 22 δισεκατομμύρια δολάρια για πωλήσεις και μάρκετινγκ, σε σύγκριση με 12 δισεκατομμύρια δολάρια για έρευνα και ανάπτυξη.

Πολλές άλλες αναφορές και μελέτες έχουν επίσης καταρρίψει την τοποθέτηση των μεγάλων εταιριών ότι λύσεις για χαμηλότερες τιμές συνταγογραφούμενων φαρμάκων θα υποβαθμίσουν την καινοτομία σε νέες θεραπείες. Μια έκθεση του Ιουλίου από την Επιτροπή Εποπτείας και Μεταρρύθμισης της Βουλής των ΗΠΑ διαπίστωσε ότι 14 από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές φαρμάκων ξόδεψαν 57 δισεκατομμύρια δολάρια περισσότερα σε εξαγορές μετοχών και μερίσματα από την R&D, μεταξύ 2016 και 2020.



Μια μελέτη του 2019 από την Campaign for Sustainable Rx Pricing (CSRxP) διαπίστωσε ότι η Big Pharma ξοδεύει περισσότερα από τα διπλάσια χρήματα σε εταιρικά γενικά έξοδα και διαφημίσεις σε σχέση με το R&D (Ahip, 2022).

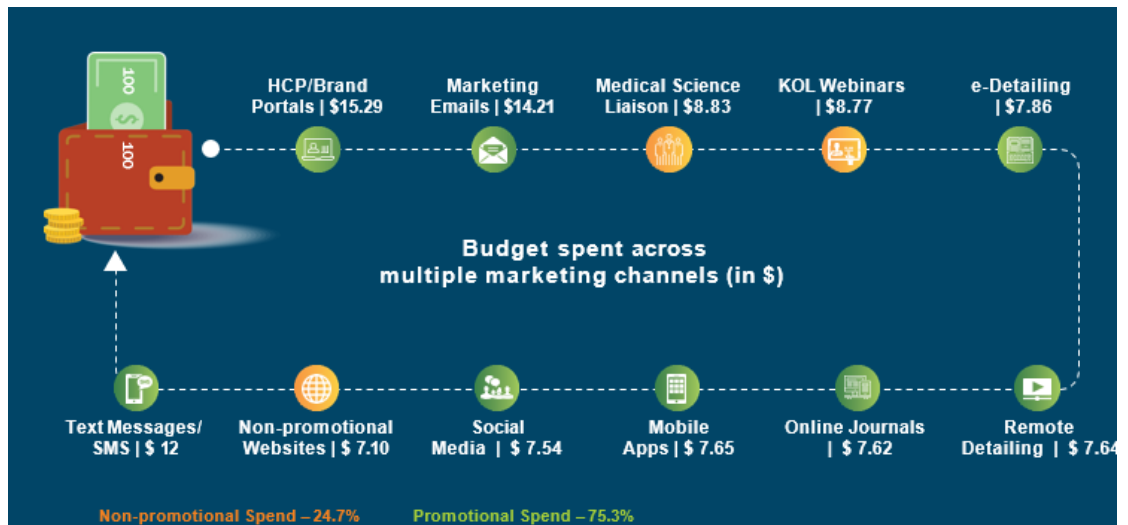


Πίνακας 5: Επενδύσεις σε μάρκετινγκ και πωλήσεις έναντι έρευνας και ανάπτυξης το 2018

Σήμερα, η φαρμακοβιομηχανία αναγνωρίζει ότι θα επενδύσει μεγάλο ποσό από τα έσοδα της στην εμπορία φαρμάκων για να αυξήσει το επίπεδο συνταγογράφησης φαρμάκων, καθώς και να αυξήσει το επίπεδο ικανοποίησης των ασθενών. Για παράδειγμα, 12 κορυφαίες φαρμακευτικές εταιρείες ξοδεύουν το 34% των εσόδων τους ετησίως για την ενημέρωση των γιατρών των συνταγογραφούμενων φαρμάκων τους και του εσωτερικού μάρκετινγκ. Επιπλέον, η απευθείας διαφήμιση προς τον καταναλωτή έχει αυξηθεί από 1,2 δισ. \$ (1998) σε 4,5 δισ. (2009) (Abdo and Aboubakr 2019) (Alpert, Lakdawalla, and Sood 2015).

Το ένα τρίτο των φαρμακευτικών εταιρειών θα δαπανήσει περισσότερο από το ήμισυ του προϋπολογισμού μάρκετινγκ σε ψηφιακά κανάλια τα επόμενα τρία χρόνια, σύμφωνα με νέα έκθεση. Η έκθεση Indegene Pharma Marketer 2020 προέβλεψε μια μετατόπιση των δαπανών σε αναδυόμενα νέα κανάλια επικοινωνίας και συνεργασίας με τους παρόχους υγειονομικής περίθαλψης. Κατά μέσο όρο, η έκθεση προβλέπει ότι ο αριθμός των οργανισμών που ξοδεύουν ήδη περισσότερο από το 20% του προϋπολογισμού τους σε κανάλια ψηφιακού μάρκετινγκ θα αυξηθεί κατά περισσότερο από 70% τα επόμενα έξι χρόνια. Σύμφωνα με την εταιρεία υπηρεσιών βιοεπιστημών Indegene, το μοτίβο αύξησης

του προϋπολογισμού υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μάρκετινγκ σε όλο τον κόσμο υφίστανται μια δομική αλλαγή.



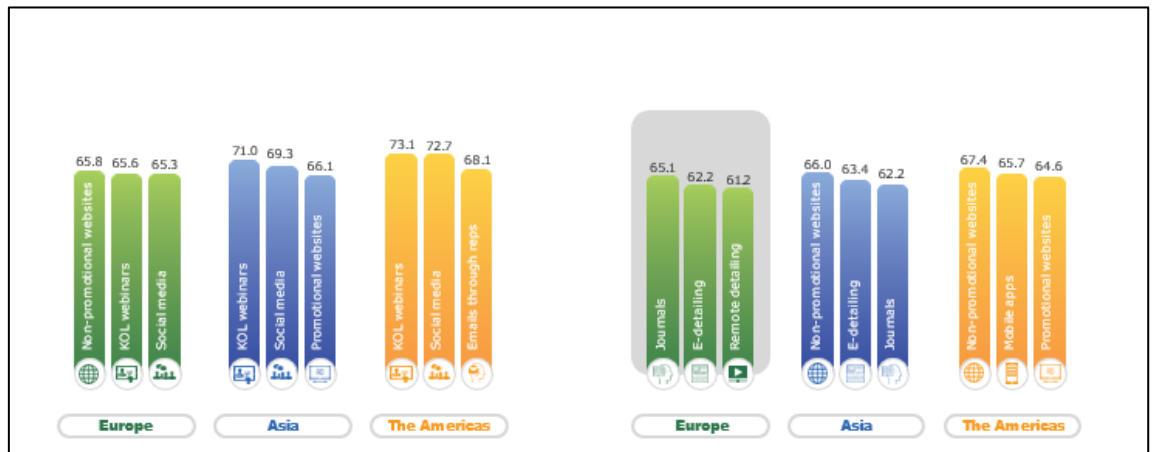
Εικόνα 8: Προσομοίωση επένδυσης 100\$ σε διαδικασίες μάρκετινγκ (Indigene, 2020)

Ενώ τα portal, τα διαδικτυακά σεμινάρια με KOL (Key Opinion Leader) και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι κανάλια που χρησιμοποιούνται συχνά, ιστότοποι τρίτων και διαδικτυακά περιοδικά στις ΗΠΑ καθώς και το tele-detailing στην Ευρώπη και Ασία έλαβαν την υψηλότερη βαθμολογία για το "μάρκετινγκ του λευκού χώρου" - όπου δεν υπάρχει καθορισμένη αγορά για ένα δεδομένο προϊόν. Η εξατομίκευση περιεχομένου έχει επίσης αναδειχθεί ως η πιο αποτελεσματική στρατηγική για τις αγορές, με τους ερωτηθέντες να επιβεβαιώνουν ότι αυτό έχει αποφέρει μέγιστες αποδόσεις στις ψηφιακές επενδύσεις, αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις του μειωμένου χρόνου συνάντησης πρόσωπο με πρόσωπο για τους αντιπροσώπους πωλήσεων.

Εκτός από την εξατομίκευση, οι γεωγραφικές αποχρώσεις της στρατηγικής περιεχομένου στις ΗΠΑ περιλάμβαναν επαναστόχευση και τοπική προσαρμογή του περιεχομένου. Οι ευρωπαϊκές εταιρείες επικεντρώθηκαν στην προσαρμογή του περιεχομένου στη συμβατότητα συσκευών και στην προώθηση περιεχομένου μέσω γραφικών, ενώ στην Ασία, η επανατοποθέτηση περιεχομένου σε βίντεο και η προώθηση περιεχομένου μέσω infographics παρέμεναν πρωταρχική προτεραιότητα.

Το Digital Analytics φάνηκε να είναι η πιο δημοφιλής επιλογή τεχνολογίας μεταξύ των φαρμακευτικών εταιριών με σχεδόν το 65% να δηλώνει ότι έχει ήδη εφαρμοστεί. Ο αυτόματες καμπάνιες είναι η επόμενη πιο ευρέως εφαρμοσμένη τεχνολογία, με πάνω από το 60% των ερωτηθέντων να τη χρησιμοποιούν ήδη στις εταιρίες τους. Ωστόσο, οι εταιρείες σημείωσαν χαμηλές βαθμολογίες στην ανάπτυξη εργαλείων για το Social

Listening, το οποίο έχει σημαντική επίδραση στη συλλογή δεδομένων από τον πραγματικό κόσμο (Aphon 2020).



Εικόνα 9: Κανάλια επικοινωνίας που προτιμώνται από τους ειδικούς υγείας (Indigene, 2020)

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

Η πανδημία της Covid-19 ανάγκασε τις εταιρίες να βρουν νέα κανάλια επικοινωνίας η να επιταχύνουν τις μελλοντικές αλλαγές που είχαν θέσει στρατηγικά και να τις μεταφέρουν στο σήμερα λόγω του νέου περιβάλλοντος που δημιουργούταν. Στο ίδιο μοτίβο και οι φαρμακευτικοί οργανισμοί ενεργοποιώντας ένα ολόκληρο νέο επικοινωνιακό σύστημα πολυκαναλικής στρατηγικής. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση για το πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός αλλάζει τη μορφή και τις προτεραιότητες των εταιριών. Επιπλέον αναλύεται η επικοινωνιακή στρατηγική είτε αυτή αφορά ψηφιακό υλικό είτε τον αναβαθμισμένο ρόλο του επιστημονικού συνεργάτη.

### 4.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός

Το φαινόμενο του ψηφιακού μετασχηματισμού (DT) έχει γίνει πολύ δημοφιλές τα τελευταία χρόνια. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ή «ψηφιοποίηση» είναι «η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρηματικές διαδικασίες». Η εκμετάλλευση των ψηφιακών τεχνολογιών προσφέρει ευκαιρίες για ενσωμάτωση προϊόντων και υπηρεσιών σε λειτουργικά, οργανωτικά και γεωγραφικά όρια, κατά συνέπεια, αυτές οι ψηφιακές τεχνολογίες αυξάνουν τον ρυθμό των αλλαγών και οδηγούν σε σημαντικό μετασχηματισμό σε έναν αριθμό βιομηχανιών καθώς έχουν τη «δύναμη» να διαταράξουν το status quo που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προώθηση της τεχνολογικής αλλαγής (Vaska et al. 2021) Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν φέρει επανάσταση στον τρόπο λειτουργίας των βιομηχανιών (Dal Mas et al., 2020c), εισάγοντας την έννοια του «Industry 4.0» ή του «έξυπνου εργοστασίου». Οι ψηφιακές πλατφόρμες έχουν δημιουργήσει έναν νέο τρόπο λειτουργίας για εταιρείες και οργανισμούς σε ένα «επιχειρηματικό οικοσύστημα» που οδήγησε σε αλλαγή δυναμικής στα δίκτυα αξίας (Lasi et al. 2014).

Τα τρία χαρακτηριστικά των ψηφιακών τεχνολογιών, δηλαδή, ψηφιακές τεχνικές, πλατφόρμες και υποδομές δημιουργούν ευκαιρίες για μια πολύ επίπεδη αρχιτεκτονική και παρουσιάζουν στις επιχειρήσεις τη στρατηγική επιλογή να ακολουθήσουν μια στρατηγική ψηφιακής καινοτομίας. Η φύση της στρατηγικής αυτής έχει αλλάξει δραστικά καθώς πολλά ψηφιοποιημένα προϊόντα προσφέρουν νέα χαρακτηριστικά και λειτουργίες ενσωματώνοντας ψηφιακά στοιχεία σε φυσικά προϊόντα (ψηφιακά τεχνουργήματα) και μπορούν ταυτόχρονα να είναι προϊόν και πλατφόρμα. Από αυτή την άποψη, η βιβλιογραφία έχει επινοήσει τον όρο «πλατφόρμες» για να ορίσει εκείνες τις εταιρείες

που βασίζονται στα επιχειρηματικά τους μοντέλα (BMs) σε μια διαδικτυακή πλατφόρμα (Presch et al., 2020). Επιπλέον, ψηφιακές υποδομές όπως η ανάλυση δεδομένων, το cloud computing και η τρισδιάστατη (3D) εκτύπωση παρέχουν νέα εργαλεία για ταχεία κλιμάκωση. Ως εκ τούτου, η ψηφιοποίηση θολώνει τα όρια μεταξύ τεχνολογίας και διαχείρισης, παρέχοντας νέα εργαλεία και έννοιες του ψηφιακού περιβάλλοντος που αλλάζουν δραματικά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν νέες διοικητικές προκλήσεις, καινοτομούν, αναπτύσσουν σχέσεις κ.α (Huang et al., 2017)

Όταν ξέσπασε η πανδημία COVID-19, μεγάλο μέρος του κόσμου ενεργοποιήθηκε στο διαδίκτυο, επιταχύνοντας έναν ψηφιακό μετασχηματισμό που βρίσκεται σε εξέλιξη εδώ και δεκαετίες. Παιδιά με πρόσβαση στο Διαδίκτυο στο σπίτι, άρχισαν να παρακολουθούν μαθήματα εξ αποστάσεως. Πολλοί υπάλληλοι άρχισαν να εργάζονται από το σπίτι και πολυάριθμες εταιρείες υιοθέτησαν ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα για τη διατήρηση των λειτουργιών και τη διατήρηση ορισμένων ροών εσόδων. Εν τω μεταξύ, οι εφαρμογές για κινητές συσκευές αναπτύχθηκαν για να βοηθήσουν στην «παρακολούθηση και ανίχνευση» της εξέλιξης της πανδημίας. Η κίνηση στο Διαδίκτυο σε ορισμένες χώρες αυξήθηκε έως και 60% λίγο μετά το ξέσπασμα (ΟΟΣΑ, 2020), υπογραμμίζοντας την ψηφιακή επιτάχυνση που πυροδότησε η πανδημία.

Ενώ αυτές οι δραστηριότητες καταδεικνύουν τις τεράστιες δυνατότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού η πανδημία επίσης τόνισε κενά που παραμένουν. Αν και ορισμένα ψηφιακά χάσματα έχουν μειωθεί γρήγορα τα τελευταία χρόνια, άλλοι δεν ακολούθησαν τον ίδιο ρυθμό, αφήνοντας μερικούς πίσω από την COVID-19 ψηφιακή επιτάχυνση. Επιπλέον, η αυξημένη εξάρτηση από ψηφιακές λύσεις έχει προσθέσει νέες ανησυχίες σχετικά με το απόρρητο και την ψηφιακή ασφάλεια. Αυτό θέτει στις χώρες μια μεγάλη πρόκληση.

Ο ΟΕCD υπογραμμίζει την αυξανόμενη σημασία των ψηφιακών τεχνολογιών και των επικοινωνιακών υποδομών στην καθημερινή μας ζωή, όπου οι κυβερνήσεις θέτουν τις ψηφιακές στρατηγικές στο επίκεντρο της πολιτικής τους ατζέντα. Καθώς οι χώρες εργάζονται για να ανταποκριθούν και να ανακάμψουν από την κρίση του COVID-19, τώρα είναι η στιγμή να διασφαλιστεί ένας ψηφιακός μετασχηματισμός χωρίς αποκλεισμούς, με συντονισμένες και ολοκληρωμένες στρατηγικές που οικοδομούν ανθεκτικότητα και γεφυρώνουν τα ψηφιακά χάσματα για μια νέα (OECD, 2020).

Η πανδημία εκτός από τον αντίκτυπο στους επαγγελματίες υγείας, άσκησε πολύ μεγάλη επίδραση σε πολλές εταιρείες δεν ήταν προετοιμασμένες να προσαρμοστούν σε αυτή

την εξάπλωση και τις νέες ανάγκες που αναδύθηκαν με αποτέλεσμα να κινδυνεύουν να εξαφανιστούν. Για τον επαρκή ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών και την προσαρμογή στις τρέχουσες συνθήκες, είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες. Πρώτα απ' όλα, είναι απαραίτητο μια επιχειρηματική κουλτούρα ευθυγραμμισμένη με την ψηφιοποίηση. Επίσης, πρέπει να λάβουμε υπόψη την εμπειρία του πελάτη, δηλαδή γνωρίζοντας το επίπεδο ψηφιακής κουλτούρας των πελατών μας, ανιχνεύουμε τη δυναμική προς την ψηφιακή πληροφοριακή / εμπορική αλληλεπίδραση, την κατάτμηση των ψηφιακών αναγκών τους, τη γνώση των καναλιών τα ψηφιακά δίκτυα που χρησιμοποιούνται περισσότερο από αυτούς επινοώντας και δημιουργώντας νέες διαδρομές και ψηφιακές σχέσεις. Από την άλλη, οι στόχοι του των επιχειρήσεων πρέπει να είναι ψηφιακά συνυφασμένοι για να εξυπηρετήσουν και να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών. Τέλος, σε σχέση με την τεχνολογία, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες όπως π.χ. ποια ελάχιστα εργαλεία και ψηφιακές πλατφόρμες χρειαζόμαστε και πώς θα τα ενσωματώνουμε, πώς πρέπει να είναι οι γνώσεις μας και η τεχνολογική ανάπτυξη αυτών, πώς να προσαρμοζόμαστε με την τεχνολογία και ποιος θα ηγείται.

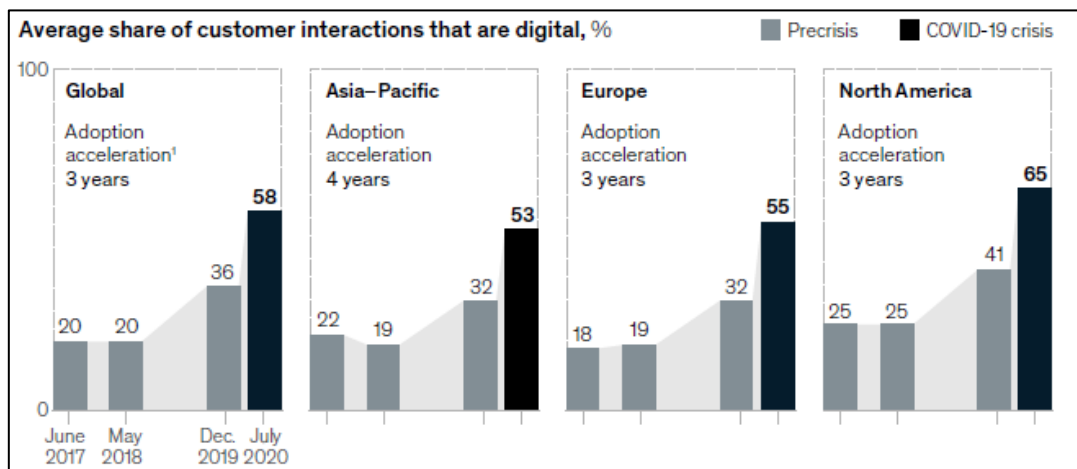
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν επιτυγχάνεται μόνο με την τεχνολογία, επιτυγχάνεται με τους ανθρώπους. Σε αυτούς τους καιρούς της πανδημίας, οι οργανισμοί που δεν πραγματοποιούν επαρκώς αυτόν τον ψηφιακό μετασχηματισμό που βασίζεται σε ανθρώπους και κατευθυντήριες γραμμές θα κινδυνεύουν να εξαφανιστούν (Zugasti Murillo, Aguilar Sugrañes, and Álvarez Hernández 2022).

Η πανδημία COVID-19 που ξεκίνησε στα τέλη του '20 δημιούργησε σημαντικές προκλήσεις για οργανισμούς σε όλους τους τομείς, παγκοσμίως. Οι ψηφιακοί μετασχηματισμοί θεωρούνται πια απόλυτη αναγκαιότητα για να παραμείνει κανείς στην επιχείρηση. Η «ανθρώπινη διάσταση» αυτών των μετασχηματισμών, που καλύπτει την κουλτούρα, τη δομή, τους τρόπους εργασίας και την ηγεσία, θεωρείται ως ο μοναδικός μεγαλύτερος παράγοντας διαφοράς στην επίτευξη των αποτελεσμάτων του μετασχηματισμού. Αντί να εφαρμόζονται σταδιακά οι ψηφιακές λύσεις, για πολλά χρόνια με ημίμετρα, ήρθε η ώρα της επιτάχυνσης. Η στρατηγική του λιανοπωλητή περιλαμβάνει τώρα μια ολιστική πορεία προς τα εμπρός, ενσωματώνοντας αλλαγές στο λειτουργικό μοντέλο και τη δομή, την επιλογή ομάδας, την ανάπτυξη ηγεσίας, τη διαχείριση απόδοσης και νέους τρόπους εργασίας (Deloitte, 2020).

Σύμφωνα με μια παγκόσμια έρευνα της McKinsey οι εταιρίες επιτάχυναν την ψηφιοποίησή τους κατά 3-4 χρόνια. Και το μερίδιο της ψηφιακής ή τα ψηφιακά ενεργοποιημένα προϊόντα στα χαρτοφυλάκια τους επιταχύνθηκαν κατά μια επταετία.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι καταναλωτές μετακινήθηκαν δραματικά προς διαδικτυακά κανάλια ενώ οι εταιρείες και οι βιομηχανίες με τη σειρά τους ανταποκρίθηκαν σε αυτή τη ζήτηση. Για πολλές από τις υπηρεσίες αυτές οι εταιρείες ενήργησαν 20 έως 25 φορές πιο γρήγορα από το αναμενόμενο. Για παράδειγμα στην περίπτωση της τηλεργασίας, οι εταιρείες κινήθηκαν 40 φορές πιο γρήγορα σε σχέση με αυτό που θεωρούνταν δυνατό πριν από την πανδημία. Στην πραγματικότητα, χρειάστηκαν κατά μέσο όρο 11 ημέρες για την εφαρμογή μιας εφαρμόσιμης λύσης (Clayton O’Toole, Jeremy Schneider, Kate Smaje 2021).

Στους οργανισμούς που πειραματίστηκαν με τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες κατά τη διάρκεια της κρίσης και επένδυσαν κεφάλαια στην ανάπτυξη αυτών, σημειώθηκε αύξηση των εσόδων. Η έρευνα επίσης αναφέρει ότι εκτός της επιτάχυνσης του ψηφιακού μετασχηματισμού, η κρίση επέφερε μια ριζική αλλαγή στη νοοτροπία των στελεχών για τον ρόλο της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις. Σε ανάλογη έρευνα του 2017 σχεδόν λιγότερο από τα μισά στελέχη θεωρούσαν προτεραιότητα την ψηφιακή στρατηγική, σε σχέση με σήμερα όπου μόνο το 10% παραμένει πιστό στις απόψεις (Clayton O’Toole, Jeremy Schneider, Kate Smaje 2021).



Εικόνα 10: Μέσο μερίδιο αλληλεπιδράσεων με τους ψηφιακούς πελάτες

Για πολλά χρόνια, ο όρος «ψηφιακό» ορίζεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Είναι όλα σχετικά με την τεχνολογία, για κάποιους. Για άλλους, πρόκειται για νέα επιχειρηματικά μοντέλα, και για πολλούς άλλους αφορά την εκτέλεση της εργασίας με διαφορετικό τρόπο. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο όλοι οι ορισμοί είναι σωστοί και ουσιαστικά σημαίνει την ικανότητα χρήσης τεχνολογίας και νέων τρόπων εργασίας για την εξ ανθρωποποίηση μιας εμπειρίας. Πρόκειται, τελικά, για την επιτάχυνση της σύνδεσης ανθρώπου με άνθρωπο, δίνοντας στους ανθρώπους πρόσβαση σε πληροφορίες, προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν τις ατομικές τους ανάγκες. Όταν εστιάζουμε μόνο στην τεχνολογία, διατρέχουμε τον κίνδυνο να μεγεθύνουμε υπερβολικά τα μέσα και

όχι τον σκοπό, από μόνο του. Η επιτάχυνση των πρωτοβουλιών ψηφιοποίησης απαιτεί να αναδιαμορφώσουμε τις οργανωτικές δομές, τις διαδικασίες, τους τρόπους εργασίας και τη λήψη αποφάσεων, ώστε να είμαστε καλύτερα εξοπλισμένοι για να συμβαδίζουμε με τον γρήγορο ρυθμό της αλλαγής (Deloitte, 2020).

Στο βιβλίο «*The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*» (MIT, 2019), οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η «ψηφιακή ωρίμανση» είναι μια ευέλικτη, ατέρμονη διαδικασία και ένα ρήμα, όχι ένα ουσιαστικό. Σημαίνει «ευθυγράμμιση της κουλτούρας, της δομής και των καθηκόντων των ανθρώπων ενός οργανισμού ώστε να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες που παρέχονται από την τεχνολογική υποδομή, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού». Όλα αυτά τα οργανωτικά στοιχεία πρέπει να συνεργάζονται με την πάροδο του χρόνου, με ομοιόμορφο τρόπο, ώστε οι οργανισμοί να μπορούν να ευδοκιμήσουν σε εξαιρετικά ασταθή περιβάλλοντα. Η μελέτη διακρίνει μεταξύ τριών γενικών επιπέδων ωριμότητας. απαιτούνται διάφορες παρεμβάσεις για να επιταχυνθεί με επιτυχία σε κάθε στάδιο:

1. Οι εταιρείες πρώιμου σταδίου επικεντρώνονται κυρίως στη βελτίωση της εξυπηρέτησης και της αφοσίωσης των πελατών. Αυτό ξεκινά, για παράδειγμα, με πειράματα που ενθαρρύνουν τις ομάδες να εργαστούν σε συγκεκριμένα τμήματα της διαδρομής των πελατών, με στόχο τη μείωση του χρόνου στην αγορά και τη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών.
2. Οι εταιρείες στο στάδιο της ανάπτυξης είναι πιθανό να επικεντρωθούν στους ίδιους στόχους αλλά και στη βελτίωση της καινοτομίας και της λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Εδώ βλέπουμε, για παράδειγμα, νέα προϊόντα που κυκλοφόρησαν σε κόμβους καινοτομίας για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας (π.χ. αύξηση της κερδοφορίας).
3. Οι εταιρείες προχωρημένου σταδίου αντιμετωπίζουν όλα τα παραπάνω. Ως εκ τούτου, είναι πολύ πιθανό να μεταμορφώσουν τις οργανώσεις τους για να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους. Εδώ οι οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν γρήγορα νέα επιχειρηματικά μοντέλα για να ανταποκριθούν σε νέους τύπους ζήτησης, όπως όταν οι εταιρείες εισέρχονται σε νέες αγορές.

Επιπλέον, η έρευνα έδειξε ότι, παρά το 85% των οργανισμών που θεωρούν τις ψηφιακές επιχειρήσεις ως το κλειδί της επιτυχίας τους, μόνο το 30% βαθμολόγησαν τον εαυτό τους ψηφιακά ώριμο. Για πολλούς, αυτή η χαμηλή εμπιστοσύνη στην ψηφιακή τους ωριμότητα προήλθε από χρόνια αποσπασματικών προσπαθειών «να κάνουμε ψηφιακή» μέσω μεμονωμένων πρωτοβουλιών, ή γρήγορης επιδιόρθωσης ή μεμονωμένων μέτρων, με



έντονη εστίαση σε λύσεις που σχετίζονται με την τεχνολογία. Η πραγματικότητα είναι πολύ πιο περίπλοκη από αυτό, και χρειάζεται μια πιο ολιστική προσέγγιση για να εξελιχθούν οι τρόποι εργασίας από το να κάνουμε απλώς ψηφιακά σε πραγματικά ψηφιακούς, αν θέλουμε να ξεκλειδώσουμε πραγματικά το ανθρώπινο δυναμικό στην εργασία (Anh Phillips, Jonathan Copulsky and Garth Andrus 2019).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον φαρμακευτικό τομέα σημαίνει εφαρμογή διαφόρων ψηφιακών τεχνολογιών για τη βελτίωση της παραγωγής και της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Στον φαρμακευτικό τομέα, οι ακόλουθοι τομείς μπορούν να βελτιωθούν με τον ψηφιακό μετασχηματισμό:

- Ανάπτυξη φαρμάκων
- Επίτευξη καλύτερης αλληλεπίδρασης και φροντίδας με τον ασθενή
- Επίτευξη καλύτερης έρευνας και ανάπτυξης φαρμάκων
- Βελτιωμένη κατανομή των φαρμακευτικών προϊόντων
- Μειωμένο κόστος
- Μειωμένο αποτύπωμα άνθρακα
- Επίτευξη μεγαλύτερης διαφάνειας εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας

Στην εποχή του κλάδου 4.0, οι πελάτες έχουν πρόσβαση σε τεράστιο όγκο πληροφοριών υγείας μέσω διαδικτυακών πηγών. Νιώθουν ότι ελέγχουν περισσότερο την υγεία τους με συσκευές όπως ιχνηλάτες γυμναστικής και έξυπνα ρολόγια. Μια μελέτη έδειξε ότι περίπου το 85% των ανθρώπων ένιωθαν σίγουροι για την ευθύνη για την υγεία και τη φυσική τους κατάσταση μέσω διαδικτυακών πηγών πληροφοριών. Οι φαρμακευτικές εταιρείες επενδύουν περισσότερο από ποτέ στη συμμετοχή των ασθενών. Μια έρευνα έδειξε ότι η ψηφιακή τεχνολογία είναι ο δρόμος για την καλύτερη κατανόηση των πελατών και την ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες (<https://research.aimultiple.com/digital-transformation-pharma/>).

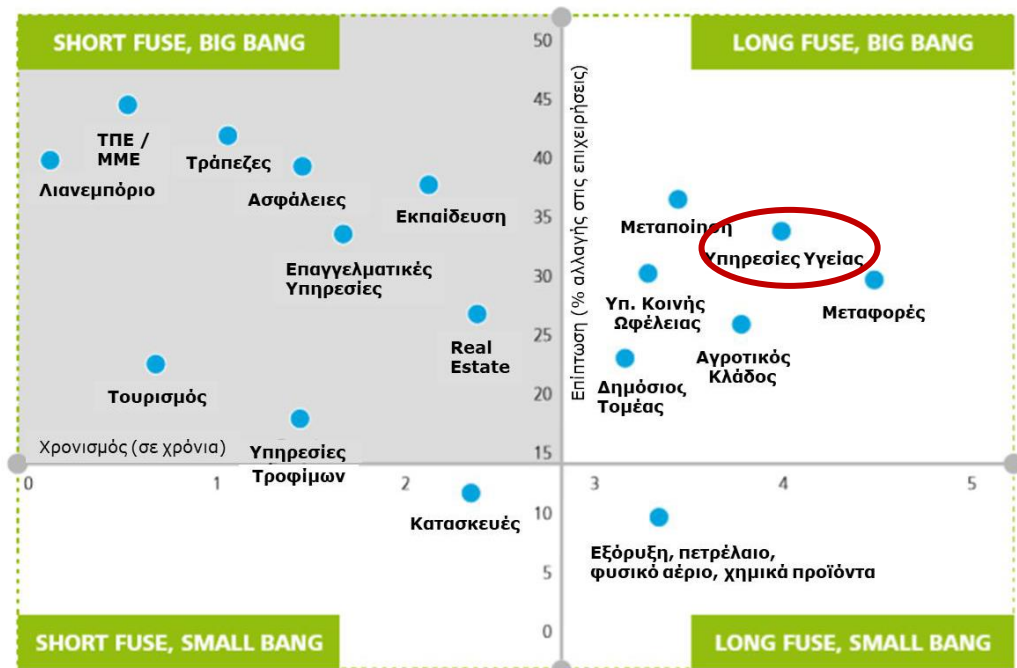
Η Deloitte έχει δημιουργήσει το χάρτη Ψηφιακής Διαταραχής (Digital Disruption Map), που απεικονίζει την βαθμίδα στην οποία δέκα εφτά διαφορετικοί κλάδοι δύναται να επηρεαστούν σε σχέση με δύο διαστάσεις:

1. Την ένταση των επιπτώσεων της ψηφιακής διαταραχής («The Bang»)
2. Τον χρονισμό των επιπτώσεων της ψηφιακής διαταραχής («The Fuse»).

Ως «ψηφιακή διαταραχή» (digital disruption) ορίζεται ο θεμελιώδης μετασχηματισμός που λαμβάνει χώρα σε έναν κλάδο της οικονομίας καθώς νέες ψηφιακές τεχνολογίες οδηγούν στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων και «προτάσεων αξίας» που

με τη σειρά τους αλλάζουν ριζικά τις προσδοκίες, συνήθειες και συμπεριφορές πελατών, συνεργατών και γενικότερα όλων των συμμετεχόντων στην αλυσίδα αξίας του κλάδου (Deloitte, 2020).

Ορισμένοι κλάδοι αναμένεται να επηρεαστούν σε μεγαλύτερο βαθμό από άλλους ή αναμένεται να δεχθούν τις αλλαγές που προκαλούν οι ψηφιακές τεχνολογίες νωρίτερα σε σχέση με άλλους.



Εικόνα 11: Digital Disruption MAP

Σύμφωνα με το διάγραμμα, ο κλάδος της υγείας και κατά συνέπεια οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις του κλάδου όπως οι φαρμακευτικές εταιρίες, αναμένεται να επηρεαστεί σημαντικά στα επόμενα χρόνια (Long Fuse / Big Bang), επομένως θα πρέπει να χτίσουν μια στρατηγική σχετικά με τις ενέργειες και τις δράσεις που θα κάνουν προκειμένου να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις της εποχής (Deloitte, 2020).

Η τεχνολογία στον τομέα της υγείας επιτρέπει άτομα να έχουν μια πιο υγιή παραγωγική ζωή με μεγαλύτερο προσδόκιμο ζωής και μια πιο παραγωγική ζωή. Για παράδειγμα, το 2015, περισσότεροι από ένα εκατομμύριο άνθρωποι είχαν πρόσβαση στην τηλεϊατρική. Αυτό το ποσοστό θα αυξηθεί σημαντικά το 2021, όπου ο αριθμός των ατόμων που έχουν πρόσβαση στην τηλεϊατρική έφτασε τα 12 εκατομμύρια άτομα. Σύμφωνα με τους Tortorella et al. (1) η τεχνολογία έχει ενδυναμώσει ασθενείς ακόμη και σε απομακρυσμένες περιοχές για πρόσβαση σε ποιοτικές υπηρεσίες υγείας. Εκτός από την τηλεϊατρική, πολλές άλλες τεχνολογίες υγείας στη βιομηχανική εποχή 4.0 που έχουν

αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί από διάφορες εγκαταστάσεις υπηρεσιών περιλαμβάνουν τεχνητή νοημοσύνη και ρομποτικές υπηρεσίες. Οι εταιρείες βλέπουν την τεχνολογία όχι μόνο ως υποδομή αλλά και ως στρατηγικό πλεονέκτημα. Από αυτό το γεγονός, προκύπτει η ιδέα ότι η βέλτιστη χρήση της τεχνολογίας θα παρέχει στοιχεία που είναι πολύ χρήσιμα για την πρόοδο της επιχείρησης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί με την κατάλληλη ανάλυση δεδομένων, βελτίωση της πρόσβασης στις υπηρεσίες στην κοινότητα, αύξηση της αποτελεσματικότητας των ανθρώπινων πόρων, βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και μείωση του κόστους υγειονομικής περίθαλψης.

Η χρήση της τεχνολογίας υγείας μεταξύ των καταναλωτών ανοίγει επίσης ευκαιρίες για τους ασθενείς και τις οικογένειές τους, ώστε να είναι ευκολότερη η απόκτηση πληροφοριών και κατανόησης σχετικά με ασθένειες, επιλογές θεραπείας και εύκολη πρόσβαση και επιλογή νοσοκομείων και εγκαταστάσεων που ταιριάζουν στις ανάγκες τους. Συνειδητοποιώντας τα οφέλη αυτού του ψηφιακού μετασχηματισμού, όλο και περισσότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της υγείας, λαμβάνουν την πρωτοβουλία να υιοθετήσουν αυτόν τον ψηφιακό μετασχηματισμό στα συστήματα διαχείρισης τους και να παράγουν καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες υγείας (Natakusumah et al. 2022).

## 4.2 Στρατηγικές Επικοινωνίας

Η επικοινωνία μέσω πολλαπλών καναλιών αντιπροσωπεύει τη νέα λύση της φαρμακευτικής βιομηχανίας στις προκλήσεις της επίτευξης βελτιωμένης εμπορικής παραγωγικότητας με ολόένα και πιο περιορισμένους προϋπολογισμούς προώθησης. Συνδυάζοντας παραδοσιακές και απομακρυσμένες ψηφιακές τεχνικές, μπορεί να επιτευχθεί πιο οικονομικά μια αποδοτική συνδεσιμότητα με βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς της υγειονομικής περίθαλψης. Ωστόσο, οι φαρμακευτικές εταιρείες αντιμετωπίζουν μια πρόσθετη πρόκληση όσον αφορά την ανοικοδόμηση στενότερων σχέσεων και εμπιστοσύνης με συνταγογράφους, πληρωτές και ασθενείς. Χωρίς αυτές, τέτοιοι βασικοί πελάτες θα συνεχίσουν αναπόφευκτα να απομακρύνονται από τον κλάδο.

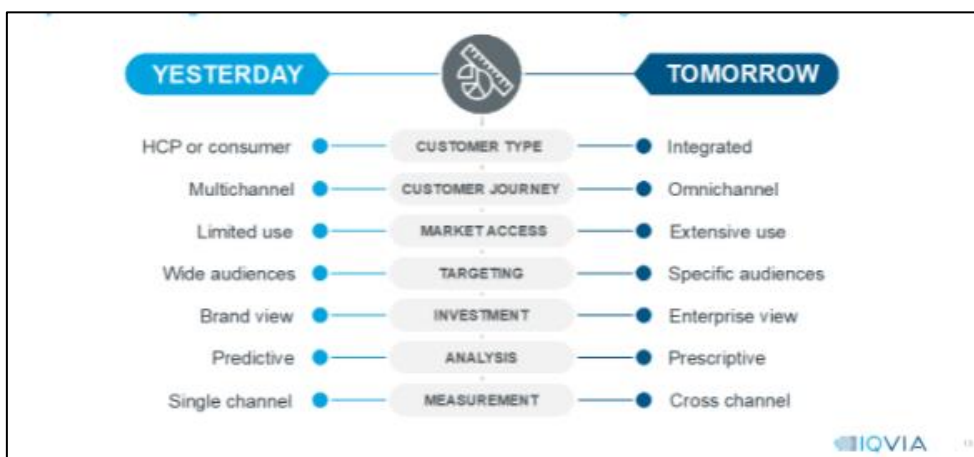
Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτό, οι καμπάνιες πολλαπλών καναλιών πρέπει όχι μόνο να είναι εμπορικά αποτελεσματικές, αλλά και να συμμετέχουν σε αυτές με τους δικούς τους όρους. Με το σχεδιασμό και την εφαρμογή πελατοκεντρικού - πολυκαναλικού μάρκετινγκ, όπου οι σωστές πληροφορίες παραδίδονται στον κατάλληλο πελάτη με τρόπο που του ταιριάζει, μπορούν να χτιστούν ισχυρότερες σχέσεις.

### 4.3 Στρατηγική Multichannel – Omnichannel

Το πολυκαναλικό μάρκετινγκ έχει αναδειχθεί ως η λύση για τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ των φαρμακευτικών εταιριών καθώς προσπαθούν να προσεγγίσουν και να προσελκύσουν πελάτες. Αντιμέτωποι με ένα δύσκολο περιβάλλον υγειονομικής περιθάλψης, καθώς και με τη συντριπτική, ασυντόνιστη χρήση καναλιών και διαφημιστικής σπατάλης, οι εταιρίες αντικαθιστούν το πολυκαναλικό μάρκετινγκ (multichannel) με το στοχευμένο μάρκετινγκ (omnichannel) για να επιτρέψουν την ταυτόχρονη λειτουργία, βελτιστοποίηση και εξατομίκευση μεταξύ των καναλιών και των ενδιαφερόμενων μερών.

Τα τελευταία 20 χρόνια, το πολυκαναλικό μάρκετινγκ εξελισσόταν ως μία λύση στις προκλήσεις του μάρκετινγκ που μαστίζουν τη φαρμακευτική βιομηχανία, αλλά η επιτυχία ήταν περιορισμένη. Αρχικά, επέτρεπε να ενεργοποιούνται πολλά κανάλια ταυτόχρονα. Ωστόσο, παρά την εξέλιξη και τη διαθεσιμότητα νέων καναλιών επικοινωνίας όπως email, ψηφιακά, κοινωνικά, κ.λπ., πολλές εταιρείες άργησαν να προσαρμοστούν στα δεδομένα καθώς έδωσαν προτεραιότητα στην δύναμη του πεδίου και στην δια ζώσης επικοινωνία. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτή η αποσύνδεση είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη εμπορικών στρατηγικών στις οποίες η προσωπική και μη προσωπική δέσμευση ή το πολυκαναλικό μάρκετινγκ θεωρούνταν ως σαφώς ξεχωριστές περιοχές εστίασης.

Σήμερα η στρατηγική omnichannel αντικαθιστά όλο και περισσότερο τη multichannel προσέγγιση, δημιουργώντας μια ολιστική και ενοποιημένη προσέγγιση των ιατρών δημιουργώντας μία κομβική αλλαγή στον τρόπο επικοινωνίας. Αρκετοί βασικοί τομείς του παραδοσιακού μάρκετινγκ μετατρέπονται στην omnichannel προσέγγιση (biopharmadive.com, 2018).



Εικόνα 12: Η εξέλιξη του Multichannel σε Omnichannel

Σήμερα το μάρκετινγκ των φαρμακευτικών εταιριών έχει τη δυνατότητα να πει μια ιστορία για το brand του μέσα από ένα ταξίδι που είναι εξατομικευμένο στα θέλω και τις προτεραιότητες των παροχών υγειονομικής περίθαλψης. Στο προηγμένο πολυκαναλικό μάρκετινγκ οι καμπάνιες εκμεταλλεύονται χρήσιμες πληροφορίες από βασικά δεδομένα, καινοτόμες τεχνολογίες (CRM) και αναφορές σε πραγματικό χρόνο για την βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της καμπάνιας. Σε αντίθεση με τα καταναλωτικά αγαθά όπου γνωρίζουν καθημερινά ποιος είναι ο βασικός αγοραστής τους και πως αλλάζει η συμπεριφορά του για τα προϊόντα στο φαρμακευτικό μάρκετινγκ οι πολυκαναλικές καμπάνιες μπορούν να στοχεύσουν ένα κοινό οποιοδήποτε μεγέθους με δεδομένα που ειδικεύονται σε μια ευρεία βάση θεραπευτικών. Με γνώμονα τα επιστημονικά δεδομένα έχουν υψηλότερα ποσοστά ανοίγματος (open rate e-mail) με αποτέλεσμα και μεγαλύτερο αντίκτυπο στην συμπεριφορά των ιατρών.

Ο Doug Greenberg, αναπληρωτής διευθυντής μάρκετινγκ της Regeneration Pharmaceuticals, αναφέρει μία σειρά από σημαντικούς παράγοντες που δημιουργούν μία άρτια πολυκαναλική επικοινωνία. Αναφέρει ότι οι καμπάνιες θα πρέπει να εστιάζονται κατά προτεραιότητα στους ιατρούς στόχους χωρίς να ξοδεύεται χρόνος και χρήμα σε μη στόχους. Επιπλέον θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη στους κατάλληλους συνεργάτες για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη αποτελεσματικών καναλιών καθώς δεν μπορούν όλοι να αναλάβουν τον συγκεκριμένο ρόλο. Θέτει το ερώτημα τι σημαίνει η λέξη «δέσμευση» αφού ο καθένας μπορεί να καταλάβει και να εξηγήσει τον όρο διαφορετικά. Επισημαίνει ότι για να επιτύχει μια καμπάνια μάρκετινγκ πολλαπλών καναλιών θα πρέπει να υπάρχει βαθιά κατανόηση των στόχων των ιατρών, τις τρέχουσες θεραπευτικές μεθοδολογίες του, τον όγκο συνταγογράφησης, τις προτιμήσεις των μηνυμάτων και φυσικά τα κανάλια που επιλέγει να χρησιμοποιεί (HCP Multichannel Marketing, 2018).

Οι πρωτοπόροι στην εφαρμογή της στρατηγικής omnichannel έχουν υιοθετήσει αναλυτικές και πολυκαναλικές προσεγγίσεις ως μέρος του εμπορικού τους μοντέλου και έχουν κερδίσει σημαντικές ανταμοιβές. Σε παγκόσμιο επίπεδο, παρατηρείται ότι, όταν εφαρμοστούν σωστά, μπορούν να δημιουργήσουν αύξηση εσόδων 5-10%, αύξηση 10-20% στην αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και εξοικονόμηση κόστους, 3-5% αύξηση στους συνταγογράφους και 5-10% υψηλότερη ικανοποίηση των ειδικών υγείας. Αυτές οι βελτιώσεις οδηγούνται από τις διαφοροποιημένες πληροφορίες που ενεργοποιούνται από προηγμένα αναλυτικά στοιχεία που βοηθούν στην καθοδήγηση των εμπορικών δραστηριοτήτων: παραδείγματα περιλαμβάνουν τη δημιουργία εξατομικευμένων μηνυμάτων και καναλιών για μεμονωμένους HCP και την κατανομή πόρων για μεγαλύτερο αντίκτυπο. Το πολυκαναλικό εμπορικό μοντέλο αναβαθμίζει θεμελιωδώς

τους τρόπους εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων προσαρμοσμένων σε έναν κόσμο με περισσότερη τεχνολογία. Η εμπειρία HCP θα μεταμορφωθεί επίσης, καθώς η εξατομικευμένη δέσμευση θα οδηγούσε σε πιο ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις. Είναι σημαντικό ότι η συνεχής επανάληψη με ανατροφοδότηση από την αγορά ενισχύει την προγνωστική και βελτιστοποιημένη ισχύ του συστήματος ανάλυσης ([www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)).

Οι περισσότερες εταιρίες του κλάδου έχουν ήδη αρχίσει να συγκεντρώνουν δεδομένα προϊόντων, χαρακτηριστικά HCPs<sup>2</sup>, διάφορες λεπτομέρειες αλληλεπιδράσεων με τους HCP, περιεχόμενο, δεδομένα πωλήσεων και δεδομένα πλαισίου αγοράς (συμπεριλαμβανομένων δημογραφικών στοιχείων και πληροφοριών για το ανταγωνιστικό τοπίο) μέσω του συστήματος CRM τους, έρευνας αγοράς κ.τ.λ. Κατά την ανάπτυξη ενός εμπορικού πολυκαναλικού μοντέλου δυνατότητα ανάλυσης, τα δεδομένων μπορούν να προέρχονται και να συνδέονται για να σχηματίσουν μια άποψη 360° των HCP, όπως ποιοι και πού βρίσκονται, το πλαίσιο της αγοράς τους, πώς αλληλοεπιδρά η εταιρεία μαζί τους και πόσο επιτυχημένες ήταν αυτές οι αλληλεπιδράσεις. Η ανάλυση τέτοιων δεδομένων επιτρέπει στην εταιρεία να αντλήσει γνώσεις και να καθορίσει ποια είναι τα πιο σημαντικά σημεία επαφής με μεμονωμένους HCPs στον καθορισμό των συνταγογραφικών προτιμήσεών τους και στη διασφάλιση ότι οι σωστές θεραπείες φτάνουν στους σωστούς ασθενείς τη σωστή στιγμή. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν με τη σειρά τους να οδηγήσουν σε βελτιώσεις στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων HCP, τη μίξη καναλιών, την τοποθέτηση προϊόντων και την ανταλλαγή μηνυμάτων ειδικά για μεμονωμένους HCP.

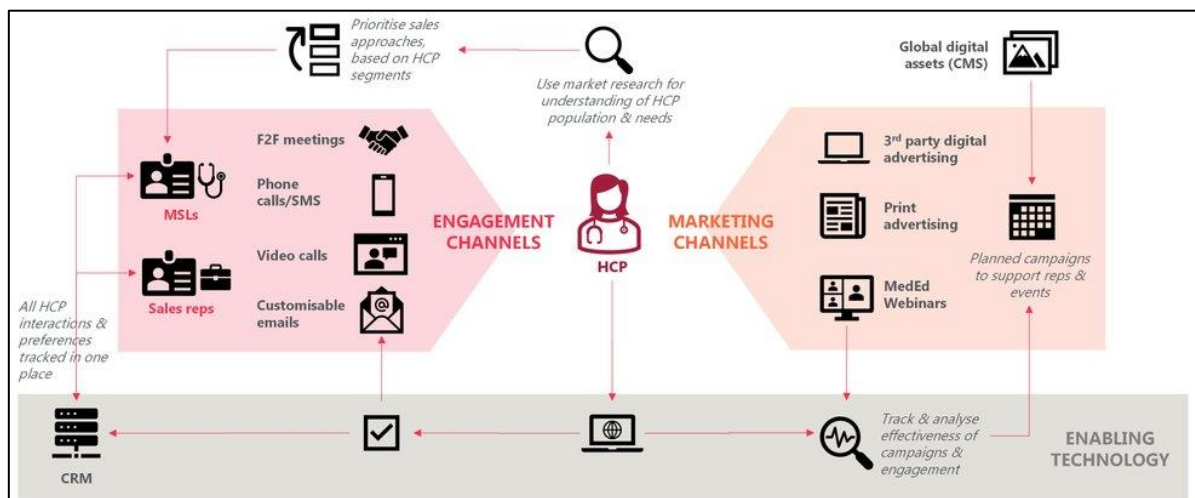
Έξι κατηγορίες δεδομένων, είναι απαραίτητα για μια πιο ουσιαστική ανάλυση:

- **Δεδομένα πωλήσεων** για κάθε HCP ή σε μια μικρή ομάδα HCPs ανά προϊόν. Αυτό επιτρέπει την εκτίμηση των πωλήσεων σε ατομικό επίπεδο HCP και, ως εκ τούτου, τη μοντελοποίηση αναλυτικών στοιχείων του αντίκτυπου των πωλήσεων με την αλλαγή των δεσμεύσεων.
- **Δεδομένα αλληλεπιδράσεων** HCP ειδικά για τον HCP και τα κανάλια. Αυτό επιτρέπει συστάσεις συχνότητας και καναλιών.
- **Δεδομένα μηνυμάτων/περιεχομένου** επίσης ειδικά για τον HCP και τα κανάλια και συνδέονται με τα δεδομένα αλληλεπιδράσεως. Αυτό επιτρέπει τη μοντελοποίηση περιεχομένου και τις σχετικές επιχειρηματικές προτάσεις.

---

<sup>2</sup> HCP (Health Care Professional)

- **Χαρακτηριστικά HCP**, συμπεριλαμβανομένων βασικών πληροφοριών για το HCP, διείσδυση και εκτίμηση ασθενούς κατά προτίμηση σε επίπεδο μάρκας ή ένδειξης. Αυτό επιτρέπει την εκτίμηση των πωλήσεων σε μεμονωμένο επίπεδο HCP, καθώς και την μικροτμηματοποίηση των HCP.
- **Δεδομένα προϊόντων** που ταιριάζουν με το αντίληψη του HCP και μπορούν να αντιστοιχιστούν σε αλληλεπιδράσεις και πωλήσεις.
- **Δεδομένα αγοράς** όπως το ανταγωνιστικό τοπίο, η πρόσβαση στην αγορά, τα γεγονότα της αγοράς, η επιδημιολογία, τα οποία μπορούν να παρέχουν πρόσθετο πλαίσιο, επιτρέποντας πλουσιότερες γνώσεις (McKinsky).



Εικόνα 13: Σχεδιασμός 360ο Omnichannel

## 4.2 Ιατρικός Επισκέπτης

Το επάγγελμα του ιατρικού εκπροσώπου ξεκίνησε στην Ευρώπη στις αρχές του 20ου αιώνα. Δεδομένου ότι οι γιατροί δεν ήταν εξοικειωμένοι με τα φάρμακα που χρησιμοποιούσαν, προσλήφθηκαν ειδικοί με κατάρτιση για να εκπαιδεύσουν την χρήση φαρμάκων σε ιατρούς. Σύμφωνα με τη Διεθνή Ομοσπονδία Φαρμακευτικών Ενώσεων Ιατρικών Αντιπροσώπων, ως Ιατρικός Επισκέπτης ορίζεται ως «το επιχειρησιακό προσωπικό φαρμακευτικών επιχειρήσεων, το οποίο δρα για λογαριασμό της επιχείρησης και είναι υπεύθυνο να επικοινωνεί με το ιατρικό προσωπικό, να παρέχει σχετικές πληροφορίες για την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την ασφάλεια των φαρμάκων» (Zhang 2019).

Ήδη από το 1988, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) δημοσίευσε τα ηθικά κριτήρια για την προώθηση των φαρμάκων που στόχευαν στην προώθηση της ορθολογικής χρήσης τους. Τις τελευταίες δεκαετίες, πολλές μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες σε διαφορετικές χώρες έχουν αναπτύξει κώδικες δεοντολογίας και πολιτικές για τη ρύθμιση των συγκρούσεων συμφερόντων, δεσμευόμενες εθελοντικά σε ηθικές

επιχειρηματικές πρακτικές και ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εσωτερικών ελέγχων για την εφαρμογή τους. Ωστόσο, αυτές οι προσπάθειες δεν έχουν εμποδίσει τους ιατρικούς αντιπροσώπους να χρησιμοποιούν στρατηγικές προώθησης για εμπορικούς σκοπούς κατά τη διάρκεια αλληλεπίδρασης τους με επαγγελματίες υγείας (Chen 2022).

Μετά από χρόνια συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης, ο επαγγελματικός προσανατολισμός των ιατρικών εκπροσώπων γίνεται πολύ σαφής, και η διαχείριση του είναι τυποποιημένη και σχετικά αυστηρή. Με την γρήγορη ανάπτυξη της φαρμακευτικής βιομηχανίας στην Ευρώπη και την Αμερική, ο ρόλος του ιατρικού εκπροσώπου έχει αναβαθμιστεί απαιτώντας αρκετές δεξιότητες (soft skills). Στο Ηνωμένο Βασίλειο οι ιατρικοί επισκέπτες υποχρεώνονται να περάσουν συγκεκριμένες εξετάσεις της Association of the British Pharmaceutical Industry (ABPI) στα δύο πρώτα χρόνια της καριέρας τους, με στόχο τη βελτίωση της επαγγελματικών δυνατοτήτων τους αλλά και της εκπαίδευσης που παρέχεται από τις φαρμακευτικές εταιρίες.

Στην Αμερική, προκειμένου να διασφαλιστεί η υψηλού επιπέδου ιατρική αντιπροσώπηση, διεξάγεται αυστηρή εκπαίδευση 5 εβδομάδων για την αξιολόγηση την ποιότητα των εκπροσώπων και την απόρριψη των υποψηφίων που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις. Το εκπαιδευτικό περιεχόμενο επίσης είναι πολύ ολοκληρωμένο, συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων, των επαγγελματικών γνώσεων, τη στρατηγική πωλήσεων, την εξυπηρέτηση πελατών και φυσικά την εταιρική κουλτούρα. (4). Δεύτερον, το περιεχόμενο της εργασίας είναι πιο ακαδημαϊκό.

Στην Ευρώπη, ένας νέος χάρτης ιατρικών αντιπροσώπων εισήχθη από την CEPS (Leading Independent Think Tank On European Policies) και την LEEM τον Δεκέμβριο του 2004 που ρυθμίζει τις επισκέψεις από ιατρικούς εκπροσώπους. Ο χάρτης καθορίζει τους ηθικούς κανόνες, τον έλεγχο συμπεριφοράς και την αποστολή των ιατρικών εκπροσώπων και διευκρινίζει την ποιότητα των πληροφοριών που πρέπει να παρέχονται από αυτούς. Πιο συγκεκριμένα, οι ιατρικοί εκπρόσωποι απαγορεύεται να παρέχουν δείγματα και δώρα στους γιατρούς. Θα πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς και μακροχρόνια για την με στόχο την καλύτερη και πιο ποιοτική μεταφορά πληροφοριών για τα φάρμακα προς τους ιατρούς (Zhang 2019).

Οι ιατρικοί εκπρόσωποι αποτελούν βασικό συστατικό των στρατηγικών μάρκετινγκ των εταιρειών και η επιτυχία τους στην εξασφάλιση επισκέψεων σε γιατρούς εξαρτάται εξίσου από στρατηγικές επικοινωνίας μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται από του ίδιους και την ικανότητά τους να διαφοροποιούν το στυλ τους σύμφωνα με την προσωπικότητα των γιατρών. Η αμφίδρομη και διαδραστική επικοινωνία είναι σημαντική και μπορεί να είναι



επιτυχής απλά μέσω της παροχής πληροφοριών υψηλής ποιότητας που οδηγούν στην αξιοπιστία και δημιουργία κοινωνικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων (Al-Areefi, Hassali, and b Mohamed Ibrahim 2013).

Η εργασία του ιατρικού επισκέπτη σχετίζεται με πάρα πολλά επιστημονικά πεδία, της κοινωνιολογίας, της ιατρικής, της οργάνωσης των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, της φαρμακευτικής αγοράς και της Ψυχολογίας. Οι εταιρίες χρηματοδοτούν την ανάπτυξη του R&D στα φάρμακα και κατά συνέπεια την ανάπτυξη της ιατρικής, την διάδοση της επιστημονικής γνώσης, την βελτίωση των παρεχόμενων θεραπευτικών επιλογών και εν τέλει την αναβάθμιση της παρέχουσας φροντίδας και βελτίωσης ποιότητας ζωής των ασθενών. Επιπρόσθετα, οι φαρμακοβιομηχανίες προωθούν τα φαρμακευτικά σκευάσματα στους ειδικούς αλλά και άμεσα στους καταναλωτές μέσω της διαφήμισης (Winter et al. 2019). Η δια ζώσης προώθηση των φαρμάκων στους ειδικούς ιατρούς είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος καθώς οι ιατροί έχουν την επιλογή δυνατότητας της συνταγογράφησης καθώς και την επιλογής σκευασμάτων, και οι επιστημονικοί συνεργάτες -ιατρικοί επισκέπτες είναι τα στελέχη που κυρίως εκπροσωπούν τις φαρμακευτικές εταιρείες (Buckley, 2004).

Γίνεται κατανοητό ότι η δουλειά του ΙΕ είναι πολυεπίπεδη και πολύπλοκη αφού πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τα φάρμακα που επικοινωνεί και την ίδια στιγμή να είναι ικανός να διαχειρίζεται μέσω των τεχνικών πωλήσεων και της επικοινωνίας τα εταιρικά μηνύματα σε ένα ιδιαίτερο κοινό όπως αυτό των ειδικών ιατρών. Η γνώση ενός φαρμακευτικού σκευάσματος δεν καθιστά την πώληση και συνταγογραφησή του δεδομένη αλλά θα πρέπει να παρουσιάζεται και με ένα τρόπο που το κάνει ιδιαίτερα ανταγωνιστικό (Sharma, 2020).

Ο ΙΕ πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά την περιοχή ευθύνης του καθώς και τους υποψήφιους συνεργάτες του – πελάτες για να μπορεί να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα που θα του εξασφαλίσει ιδανικά τις καλύτερες συνθήκες επικοινωνίας. Επιπλέον θα πρέπει να έχει ένα στοχευμένο πλάνο συνεχόμενων επισκέψεων στους ίδιους πελάτες που θα του επιτρέπουν τη δημιουργία μιας κλιμακωτής επικοινωνίας, γνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες του καθενός και τις θεραπευτικές του προσεγγίσεις, ώστε να εκμεταλλεύεται τον διαθέσιμο χρόνο αποτελεσματικά. Ως συνδετικός κρίκος μεταξύ της εταιρίας και των ιατρών, στοχεύει στο «άνοιγμα» νέων συνταγογράφων και στην διαχείριση πιθανών προβλημάτων που θα προκύψουν. Τελικός σκοπός του είναι η δέσμευση των γιατρών σε μία μακροχρόνια σχέση στη βάση της αξιοπιστίας, του ήθους και του αυστηρού επαγγελματισμού (Αυλωνίτης και Σταθόπουλος, 2008).

Εν μέσω νέων δεδομένων στην αγορά του φαρμάκου νέες αρμοδιότητες και περισσότερες ευθύνες στα πλαίσια των τακτικών μάρκετινγκ καλείται να αναλάβει η θέση του ιατρικού επισκέπτη. Αυτή είναι η εκτίμηση των ειδικών της ZS Associates, μια πολυεθνική εταιρία συμβούλων διαχείρισης σε θέματα πωλήσεων και μάρκετινγκ. Σε μια πρόσφατη δημοσίευση του ιστολογίου της ο Saby Mitra, associate principal της εταιρίας, εξηγεί ότι οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στην αγορά του φαρμάκου αλλά και οι τάσεις που τις καθοδηγούν, έχουν προτρέψει ορισμένες φαρμακευτικές επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις εμπορικές τους στρατηγικές. Οι δυνατότητες πρόσβασης των φαρμακευτικών αντιπροσώπων στους πελάτες τους, όπως παρατήρησε σε έρευνά της η ZS, έχουν περιοριστεί τα τελευταία χρόνια ανά τον κόσμο και ιδιαίτερα στις ΗΠΑ, όπου το πρόβλημα αναφέρεται συχνότερα σε σύγκριση με τα 5 προηγούμενα έτη. Επιπλέον, μεγάλο σύνολο των επαγγελματιών υγείας δηλώνουν προτίμηση στα ψηφιακά κανάλια ως ένα μέσο ενημέρωσης από τις φαρμακευτικές εταιρίες, με το ποσοστό αυτό στις ΗΠΑ να φτάνει το 67%. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο ιατρικός επισκέπτης χρειάζεται να αναπτύξει το ρόλο του σε αυτό που οι ειδικοί αποκαλούν «orchestrator rep» όπου ο ίδιος διατηρεί τις παραδοσιακές του αρμοδιότητες αλλά αποκτά τη δυνατότητα λήψης καλύτερων αποφάσεων ως υποστήριξη στο marketing plan της επιχείρησης.

Ο Saby Mitra σε μια συνοπτική περιγραφή του «orchestrator rep» προσδίδει τρία χαρακτηριστικά:

- Είναι καλά ενημερωμένος για όλες τις επαφές και αλληλεπιδράσεις που έχει η εταιρία και οι συνεργάτες της με τους πελάτες.
- Διαδραματίζει έναν περισσότερο ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση μερικών marketing offers και τακτικών που θα εφαρμόσει η επιχείρηση για τους πελάτες.
- Είναι σε θέση να βοηθήσει στον καλύτερο συντονισμό του μάρκετινγκ σε ό,τι αφορά την παράδοση της πληροφόρησης και τον χρόνο της μέσα από πολλαπλά κανάλια.

Το αποτέλεσμα, όπως εκτιμάται, μπορεί να είναι θετικό τόσο για την εταιρία όσο και για τους εμπλεκόμενους. Οι πελάτες θα παρατηρήσουν μια περισσότερο οργανωμένη και συντονισμένη επιχείρηση, ενώ η ομάδα πωλήσεων θα επωφεληθεί από τη γνώση όλων των αλληλεπιδράσεων της εταιρίας, ώστε να λάβουν καλύτερες αποφάσεις ως προς το πως να προσεγγίσουν τους πελάτες. Θα μπορούν έτσι να ενδυναμώσουν τη σχέση μαζί τους, κάτι το οποίο μπορεί να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση και περισσότερα κίνητρα για τους ίδιους. Τέλος, τα brands με τον ιατρικό επισκέπτη στο νέο αυτό ρόλο θα αρχίσουν να βλέπουν βελτιωμένη εφαρμογή των marketing tactics, προσβλέποντας στην περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού (pmjournal.gr).

### 4.3 Η χρήση του I-detailing

Μεταξύ 2005 και 2010, οι φαρμακευτικές εταιρίες παρουσίασαν μειωμένα έσοδα ως αποτέλεσμα της διαρκούς επένδυσής τους στις δια ζώσης επικοινωνίες με τους επαγγελματίες υγείας. Ως εταιρίες έπρεπε να βρουν διαφορετικούς τρόπους επικοινωνίας μάρκετινγκ καθώς ο ρόλος του ιατρικού αντιπροσώπου ήταν σε ένα μεταβατικό στάδιο. Οι μέρες όπου οι εταιρίες θα μπορούσαν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και προσοχή του ιατρού μέσω ενός πεπειραμένου και καλά εκπαιδευμένου πωλητή που θα μετέφερε απλά τα μηνύματα έχουν παρέλθει.

Οι εταιρίες θα πρέπει να βοηθήσουν τους αντιπροσώπους, να δημιουργούν σχέσεις διάρκειας και αφοσίωσης με τους πελάτες τους, παρέχοντας πληροφορίες αξίας. Δηλαδή πληροφορίες που σχετίζονται με το γιατρό αυτή την στιγμή, γνωρίζοντας τις ανάγκες του, αλλά και κατανοώντας τις αντιδράσεις του κατά την διάρκεια μιας επίσκεψης. Αυτή είναι η ικανότητα που διαχωρίζει τον εκπρόσωπο από όλα τα άλλα κανάλια επικοινωνίας και ένας σημαντικός λόγος που η επένδυση στο δυναμικό πωλήσεων συνεχίζεται και ενισχύεται. Και τώρα που οι προσδοκίες του γιατρού έχουν αυξηθεί από τα ψηφιακά μέσα, ο εκπρόσωπος θα πρέπει επίσης να κάνει την εμπειρία επικοινωνίας πιο πλούσια και διαδραστική. Επιπροσθέτως, ο ιατρικός επισκέπτης θα πρέπει να ερμηνεύσει την αντίδραση του γιατρού, παρέχοντας ανατροφοδότηση για την επιτυχία του μηνύματος και για το ποιο θα πρέπει να είναι το επόμενο σημείο επαφής στην επόμενη επίσκεψη. Συνολικά, οι απαιτήσεις ενός σύγχρονου αντιπροσώπου πωλήσεων φαρμακευτικών προϊόντων είναι σε πολύ μεγαλύτερο και βαθύτερο βαθμό από ό,τι ήταν κάποτε, και τα παραδοσιακά εργαλεία που βασίζονται για να κάνουν τη δουλειά τους δεν είναι πλέον επαρκείς. Σε αυτό το σκηνικό, το iPad έχει γίνει μια πραγματική σανίδα σωτηρίας, προσφέροντας όχι μόνο το μέσο για να τραβήξει την προσοχή του γιατρού, αλλά και την ευχέρεια να την κρατήσει.

Πολλές φαρμακοβιομηχανίες έχουν καταλάβει ότι το iPad είναι το πιο σημαντικό εργαλείο για ψηφιακή και διαδραστική επικοινωνία. Εδώ και δύο χρόνια, έχουν στραφεί σε μια σειρά από εφαρμογές στο πλαίσιο της ψηφιακής αλλαγής που προωθούν αλλά για να επωφεληθούν από αυτές μακροπρόθεσμα επενδυτικά. Οι περισσότερες εταιρείες σήμερα χρησιμοποιούν σχεδιασμένες εφαρμογές όπως:

- Στατικές οθόνες που σύγχρονες και πιο ελκυστικές από ό,τι τα παραδοσιακά χάρτινα έντυπα ενημέρωσης που χρησιμοποιούσαν έως πρόσφατα.
- Γραφήματα κίνησης ή κινούμενα σχέδια του προϊόντος
- PDF όπως κλινικά αποτελέσματα και οδηγίες δοσολογίας με πλήρη λεπτομέρεια.

- Συνδεσιμότητα με επιπρόσθετες πληροφορίες – ο εκπρόσωπος μπορεί να επιλέξει ένα πλαίσιο και να στείλει πληροφορίες ή να προωθήσετε συνδέσμους στον ιατρό·
- Ένα νέο επίπεδο συμμετοχής – οι εκπρόσωποι μπορούν να κάνουν μερικές ερωτήσεις έρευνας και αναλύσεις με βάση την απάντηση του γιατρού·
- Λειτουργίες CRM κ.τ.λ.

Αν και είναι πολύ πρόωρη η εξαγωγή απόψεων για την αποτελεσματικότητα, υπάρχει θετική ανατροφοδότηση σε κάποια στατιστικά στοιχεία απόδοσης για τον αντίκτυπο που είχε η ψηφιακή ενημέρωση στις πωλήσεις φαρμακευτικών προϊόντων. Επιπλέον αναφορές των ιατρικών επισκεπτών επισημαίνουν ότι μπορούν να μεταφέρουν πολλαπλάσια ποσότητα πληροφοριών στον ίδιο χρόνο επίσκεψης σε σχέση με πριν. Από την άλλη οι ιατροί έχουν δείξει καλύτερη ανάκληση του κύριου μηνύματος καθώς και υψηλότερη εκτίμηση για το επίπεδο και την εκαπίδευση του αντιπροσώπου που εκπροσωπεί την εταιρία. Ειδικό του κλάδου σε όλη την Ευρώπη, τις ΗΠΑ και Ασία αναφέρουν ευρέως τα θετικά αποτελέσματα του αρχικού αντίκτυπου του iPad στις πωλήσεις και την εταιρική εικόνα.

Η χρήση του i-detailing έχει επιτρέψει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ πωλήσεων και μάρκετινγκ, οι πωλήσεις καθοδηγούνται από τη συλλογική κατανόηση του συγκεκριμένου πελάτη από τον οργανισμό. Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που συλλέγονται, οι πελάτες -ιατροί ομαδοποιούνται σε «μικρο-τμήματα» που ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες κάθε πελάτη. Το πλάνο επισκέψεων του αντιπροσώπου θα δημιουργηθεί επομένως με βάση τις συμπεριφορές και τις προτιμήσεις του συγκεκριμένου γιατρού και με προοπτική να προέρχονται από όλες τις άλλες αλληλεπιδράσεις που είχε η εταιρεία με το άτομο. Έτσι, εκτός από τις τυπικές πληροφορίες για τον γιατρό και την πρακτική του, ο εκπρόσωπος, για παράδειγμα, θα γνωρίζει περισσότερες πληροφορίες όπως: οποιοδήποτε απορία που αντιμετωπίζει ο γιατρός, τις ανησυχίες που έχει εκφράσει για ένα συγκεκριμένο πρωτόκολλο θεραπείας ή για το αποτέλεσμα και τυχόν αλληλεπιδράσεις που είχε με άλλα τμήματα της εταιρείας τελευταία.

Το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να τμηματοποιήσει καλύτερα τους γιατρούς και να αναπτύξει προσεγγίσεις (που θα εκτελεστούν μέσω του δυναμικού πωλήσεων και άλλων καναλιών) που φτάνουν τις ανάγκες του ιατρού – με τους όρους του ίδιου του γιατρού. Η επισκέψεις του ΙΕ κλιμακώνονται με σκοπό τον τελικό στόχο – επιλογή και συνταγογραφησή του προϊόντος. Με μία γρήγορη ματιά ο ΙΕ μέσω του CRM – Veeva έχει την δυνατότητα να:

- Να δει το προφίλ του ιατρού.
- Να κάνει μια ανακεφαλαίωση των προηγούμενων ερωτήσεων και ζητημάτων του γιατρού που έγιναν κατά την τελευταία επίσκεψη.
- Να ενημερωθεί για το τι έχει συμβεί από την τελευταία επίσκεψη σε σχέση και με τα άλλα κανάλια αλληλεπίδρασης του ιατρού με την εταιρία.
- Έχει εκτεταμένη άποψη διαφορετικών άμεσων και έμμεσων επιρροών.

Η τεχνολογία που επιτρέπει αυτή την κατανόηση του πελάτη και την ανατροφοδότηση για τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των καναλιών υπάρχει σήμερα, φυσικά, με ενσωματωμένο CRM και συστήματα CLM σχεδιασμένα για το iPad. Αλλά η τεχνολογία δεν είναι από μόνη της λύση. Για να εκμεταλλευτούν αυτή τη δυνατότητα, οι εταιρείες πρέπει να αποδεχτούν αυτό το είδος πωλήσεων και το μάρκετινγκ να αποτελεί μέρος της ίδιας εξίσωσης ενώ θα πρέπει να υποστηρίξουν το ένα το άλλο στην αδιάκοπη επιδίωξη να πάρει τις σωστές πληροφορίες στον σωστό πελάτη με το σωστό τρόπο ([www.veeva.com](http://www.veeva.com)).

Στις ΗΠΑ οι φαρμακευτικές δαπάνες την προηγούμενη δεκαετία έφταναν το 10% των συνολικών δαπανών για την υγεία με τις πωλήσεις των συνταγογραφούμενων φαρμάκων μόνο στις ΗΠΑ να αγγίζουν τα 228,8 δισεκατομμύρια δολάρια. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες εστίασαν σε μια δυναμική επένδυση στην προώθηση των συνταγογραφούμενων φαρμάκων. Έχει υπολογιστεί ότι τα 57,5 δισεκατομμύρια δολάρια που δαπανήθηκαν το 2004 για την προώθηση συνταγογραφούμενων φαρμάκων, 15,9 δισεκατομμύρια δολάρια (27,7 %) πήγε σε δωρεάν δείγματα και άλλα 20,4 δισεκατομμύρια (35,5 %) πήγαν σε επισκέψεις αντιπροσώπων φαρμακευτικών προϊόντων, ενώ 4 δισεκατομμύρια δολάρια (7%) δαπανήθηκαν για απευθείας διαφημίσεις στους καταναλωτές (Alkhateeb and Doucette 2008).

Μια μελέτη της McKinsey Consulting διαπίστωσε ότι οι γιατροί με υψηλή συνταγογραφήση λαμβάνουν τρεις έως πέντε φορές περισσότερες επισκέψεις από αντιπροσώπους πωλήσεων από ό,τι πριν από δέκα χρόνια. Είναι ενδιαφέρον ότι στις 100 περίπου επισκέψεις σε κλινικές ή νοσοκομεία, μόνο σε οκτώ περιπτώσεις ο εκπρόσωπος θα μιλήσει πραγματικά με έναν γιατρό (Elling et al., 2002). Μια άλλη μελέτη που έγινε από μια Health Strategies Group διαπίστωσε ότι μόνο το 7% των επισκέψεων των ιατρικών επισκέψεων, διήρκεσε περισσότερο από δύο λεπτά. Οι μισές επισκέψεις των αντιπροσώπων διαρκούν λιγότερο από δύο λεπτά και ένα πλήρες 43% των επισκέψεων δεν φτάνουν ποτέ στον ιατρό. Η επιθυμία να βρεθεί ένας εναλλακτικός διάλογος επικοινωνίας μέσω του οποίου οι φαρμακευτικές εταιρίες θα ενημερώνουν τους γιατρούς για τα προϊόντα τους οδήγησε στην εμφάνιση του e-detailing. Σε μία έρευνα της

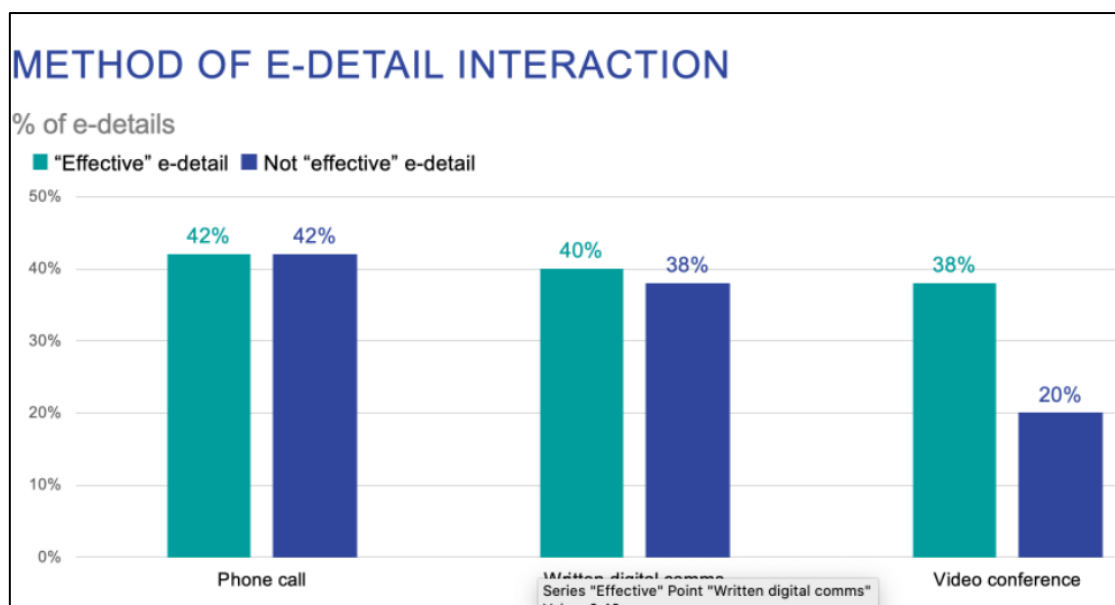
Jupiter Research δείχνει ένα δραματικό άλμα στη χρήση του Διαδικτύου στους υπεύθυνους λήψης φαρμακευτικών αποφάσεων από 4% τοις εκατό το 2000 σε 56% το 2002 (Alkhateeb and Doucette 2008).

Το e-detailing μπορεί να πάρει μορφή Virtual ή δια ζώσης. Το Virtual αντιπροσωπεύει μια παρουσίαση προϊόντος όπου οι γιατροί μπορούν στο δικό τους χρόνο να έχουν πρόσβαση για πληροφορίες προϊόντος, πληροφορίες σχετικά με συμπτώματα, τη διάγνωση και τα αποτελέσματα. Η σκέψη είναι οι γιατροί να έχουν τις πληροφορίες όποτε τους βολεύει. Από την άλλη μπορούν μέσω βίντεο διάσκεψης με τον ιατρικό αντιπρόσωπο να κάνουν ερωτήσεις, να αποσαφηνίζουν ερωτήσεις και να ενημερώνονται στο πλαίσιο μιας παραγωγικής συζήτησης. Πολλές φορές η διαδικτυακή επαφή βοηθά σε ειδικές περιπτώσεις όπως για παράδειγμα, σε απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι HCPs πιστεύουν ότι η ηλεκτρονική επικοινωνία δεν αντικαθιστά την παραδοσιακή επίσκεψη του αντιπροσώπου στο ιατρείο αλλά λειτουργεί επικουρικά (Banerjee and Dash 2011).

Η πανδημία COVID-19 το 2019 άλλαξε ριζικά την στρατηγική επικοινωνίας των φαρμακευτικών εταιριών. Όταν οι περισσότερες εταιρείες αποφάσισαν να μειώσουν τον προϋπολογισμό μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας πανδημίας, η υγειονομική περίθαλψη και η φαρμακευτική βιομηχανία γνώριζαν ότι τώρα δεν ήταν η ώρα να επιβραδύνουν. Όπου οι άλλες βιομηχανίες απέτυχαν να επιβιώσουν και να καταφέρουν να παραμείνει η επιχείρηση “online”, η φαρμακευτική βιομηχανία ενισχύθηκε και συνέχισε να κάνει ότι καλύτερο. Προσπαθούν να ψηφιοποιηθούν με ταχύτερους ρυθμούς για να βοηθήσουν τους ασθενείς τους να συνεχίσουν να λαμβάνουν τη φροντίδα και τη θεραπεία που χρειάζονται και τους ιατρούς ενημερωμένους. Για να διατηρηθούν και να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα, ο φαρμακευτικός τομέας και οι βιομηχανίες επικεντρώθηκαν σε νέες τακτικές μάρκετινγκ όπως το ψηφιακό μάρκετινγκ, το e-detailing, την τηλεϊατρική κ.λπ. για να προσεγγίσουν τον στοχευμένο καταναλωτή τους. Αυτές οι αλλαγές στο φαρμακευτικό μάρκετινγκ θα συνεχιστούν ακόμη και μετά το τέλος της εποχής COVID19 εγκαινιάζοντας μία εντελώς νέα εποχή (Khan and Basak 2021).

Το e-detailing ως μια πλατφόρμα πολυμέσων ενισχύθηκε από τις βιομηχανίες ζμε σκοπό την καλύτερη πληροφόρηση των κλινικών δεδομένων γρήγορα και αποτελεσματικά χωρίς την δια ζώσης επαφή με τους επιστημονικούς συνεργάτες των εταιριών. Ουσιαστικά παραπέμπει στην αλληλογραφία μεταξύ ειδικών και πωλητών. Ο όρος «e-itemising» που διατυπώθηκε έχει μια εκτεταμένη έννοια που ενσωματώνει email, συζητήσεις και ηλεκτρονικά διαδικτυακά μαθήματα (Khan and Basak 2021).

Η αναλογία των HCP που βαθμολογούν το e-detailing ως "αποτελεσματικό" είναι σχεδόν πανομοιότυπη με την αναλογία που βαθμολογεί μια παραδοσιακή «face to face» επίσκεψη, με βάση την κανονιστική βάση δεδομένων αποτελεσματικότητας και ανάκλησης μηνυμάτων. Εάν εμβαθύνουμε στις ηλεκτρονικές λεπτομέρειες που χαρακτηρίστηκαν ως «αποτελεσματικές» και τις συγκρίνουμε με τις ηλεκτρονικές λεπτομέρειες που θεωρούνται «λιγότερο αποτελεσματικές», προκύπτει ένα μοτίβο – ότι οι τηλεδιασκέψεις είναι ίσως μια πιο ελκυστική πλατφόρμα για τους HCP. Βλέπουμε τρεις κύριους τρόπους με τους οποίους οι φαρμακευτικές εταιρείες εκτελούν επί του παρόντος ηλεκτρονικές λεπτομέρειες: Τηλέφωνο, γραπτές επικοινωνίες και βιντεοδιασκέψεις. Οι τηλεφωνικές και γραπτές ψηφιακές επικοινωνίες είναι οι πιο κοινές μέθοδοι. Ωστόσο ένα e-detailing βιντεοδιάσκεψης θεωρείται ως μια πιο αποτελεσματική αλληλεπίδραση. Η στροφή στις εικονικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των φαρμακευτικών εταιρειών και των ιατρών υγείας αντικατοπτρίζει με πολλούς τρόπους τη στροφή στις εικονικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ιατρών υγείας και των ασθενών (<https://www.pharmexec.com/view/how-covid-19-forcing-pharma-adopt-new-physician-interaction-models>).



Εικόνα 14: Μέθοδοι αποτελεσματικής διάδρασης

### 4.3 Social Media

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αντιπροσωπεύουν μια νέα σχέση μάρκετινγκ για τους οργανισμούς, δίνοντας την δυνατότητα να συνδεθούν με τους πελάτες τους πιο άμεσα και να δημιουργήσουν μια νέα κοινωνική πελατειακή σχέση. Μια έρευνα μέσων κοινωνικής δικτύωσης αναφέρει ότι το 86% των εμπόρων μάρκετινγκ θεωρούν ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι βασικό συστατικό την στρατηγικής μάρκετινγκ. Οι

Ashley και Tuten (2015) αναφέρουν ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να χρησιμεύσουν ως ένα νέο κανάλι στρατηγικής δραστηριότητας μάρκετινγκ όπως διαχείριση πελατειακών σχέσεων, ανάπτυξη πωλήσεων, προώθηση προϊόντων, τοποθέτηση προϊόντος αλλά και ως κανάλι αγοραστικής έρευνας (Ashley and Tuten 2015).

Σε μία έκθεση του 2013 της Social Media Industry σημειώνεται ότι οι έμποροι αναζητούν αυξημένες ευκαιρίες προκειμένου να εκθέσουν την επωνυμία τους με αυξημένη επισκεψιμότητα και καλύτερη κατάταξη στην αναζήτηση προϊόντος. Η δέσμευση των πελατών είναι ένας άλλος κοινός στόχος τους, το 78% των επαγγελματιών μάρκετινγκ αναφέρουν ότι χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να ενισχύσουν την αφοσίωση των πελατών. Η συμμετοχή μπορεί να είναι παθητική όπου περιλαμβάνει απλώς την κατανάλωση του κοινωνικού περιεχομένου ή να είναι ενεργή όπως η υποβολή ιστοριών που δημιουργούνται από τους καταναλωτές (Hutton & Fosdick, 2011. Η ανταπόκριση των καταναλωτών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μετρίεται συνήθως εάν οι σύνδεσμοι, οι σελιδοδείκτες, τα ιστολόγια, παραπέμπουν σε άλλους, κάνουν κλικ, συνδέονται, εγγράφονται, υποβάλλουν ερωτηματολόγια ή και αγοράζουν προϊόντα οι καταναλωτές (Fahmi Al-Zyouud 2018).

Όπως πολλές άλλες βιομηχανίες, η φαρμακοβιομηχανία δεν έχει ξεφύγει από την επιρροή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Αναμφισβήτητα, τα κανάλια μέσων κοινωνικής δικτύωσης αναπτύσσονται περισσότερο από ποτέ μεταμορφώνοντας το σημερινό τοπίο μάρκετινγκ φαρμακευτικών προϊόντων και υγειονομικής περίθαλψης. Σύμφωνα με τους Shankar και Li (2014) η αξία του μάρκετινγκ μέσων κοινωνικής δικτύωσης για τις φαρμακευτικές εταιρείες περιλαμβάνει τα εξής: **Πρώτον**, την εμπλοκή πελατών σε συζήτηση σχετικά με την εταιρεία, το προϊόν και το εμπορικό σήμα, τη δημιουργία σχέσης με διαδικτυακούς παράγοντες επιρροής, καταγράφονται σχόλια από πελάτες που χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των εταιριών και κατανοούν τους πελάτες και τις ανάγκες της αγοράς. **Δεύτερον**, επιτρέπει στις εταιρείες να μιλήσουν με πιο αποδοτικά κριτήρια σε περισσότερους πελάτες και πιο δυνατά από τα παραδοσιακά μέσα. **Τρίτον**, επιτρέπει στις εταιρείες να προσεγγίσουν νέους πελάτες δεν είναι εύκολα προσβάσιμοι μέσω των παραδοσιακών μέσων επικοινωνίας. **Τέταρτον**, επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αύξηση των πωλήσεων και **πέμπτον** η διαφήμιση από στόμα σε στόμα (word of mouth) μπορεί να ενισχύσει τις πωλήσεις και την απόδοση της επενδύσεων (Enyinda, Ogbuehi, and Mbah 2018).



Παραδοσιακά τα τμήματα μάρκετινγκ επενδύουν εκατομμύρια σε έρευνες μάρκετινγκ για να κατανοήσουν και να επηρεάσουν την συμπεριφορά των καταναλωτών προς τις μάρκες τους. Στο σημερινό περιβάλλον, δεδομένου ότι οι καταναλωτές όλο και περισσότερο μεταναστεύουν σε πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης για να αναζητήσουν πληροφορίες, να ενημερωθούν και να πάρουν αποφάσεις σχετικά με τις αγορές τους, οι εταιρίες φαρμακευτικών προϊόντων δράττουν την ευκαιρία και στρέφονται προς νέα κανάλια επικοινωνίας και προώθησης προσαρμόζοντας την στρατηγική τους στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών (Ding, Eliashberg, and Stremersch 2014).

Σύμφωνα με μία έρευνα η βιομηχανία φαρμάκων διέθεσε λιγότερο από το 4% των περίπου 4 δισεκατομμυρίων δολαρίων που ξόδεψε για διαφήμιση απευθείας στον καταναλωτή σε διαδικτυακά καταστήματα το 2008, και μόνο ένα μικρό μέρος αυτού ήταν για ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης. Στις ΗΠΑ, το 90% ατόμων ηλικίας 18-24 ετών εμπιστεύονται ιατρικά δεδομένα ή συμμετέχουν σε πρακτικές υγείας στα social media. Το SMP καλύπτει όλες τις πρακτικές στη διαδικασία μάρκετινγκ που σχετίζονται με την ανταλλαγή περιεχομένου, βίντεο, εικόνων, κριτικές, αναγνώριση, τεχνογνωσία κ.λπ. Οι εταιρείες εμπορεύονται πλέον τα προϊόντα τους και οι αγοραστές είναι πρόθυμοι να ανταλλάσσουν εμπειρίες μεταξύ τους (Greene 2010). Σε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το πρόσφατο Harvard Business Review αναφέρει ότι η διαφήμιση και η προώθηση φαρμάκων για τις φαρμακευτικές εταιρείες είναι εδώ και καιρό σημαντικός πυλώνας, αξιοποιώντας τους «σωστούς» KOL (Key opinion Leaders). Στην ίδια έρευνα φαίνεται ότι από το 2013, ο συνολικός αριθμός των tweets από τη φαρμακευτική βιομηχανία έχει αυξηθεί κατά 530% και οι μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες έχουν αυξήσει τους ακόλουθούς τους στο Twitter κατά σχεδόν 300%. Ωστόσο, η βιομηχανία έχει ακόμη πολύ δρόμο να διανύσει, έχοντας κατά νου τις δυνατότητες που έχει να προσφέρει αυτό το μέσο (Mukherjee, Kumar, and Jha 2021).



Εικόνα 15: Αποτελεσματική χρήση μέσων κοινωνικής βελτίωσης

Πλεονεκτήματα του Social Media Promotion (Mukherjee et al. 2021):

1. **Διατήρηση της παρουσίας:** Οι εταιρείες πρέπει να παραμένουν στο προσκήνιο εάν οι καταναλωτές θέλουν να τις ακολουθούν και να αγοράσουν τα προϊόντα τους. Οι υπηρεσίες προώθησης μέσω κοινωνικής δικτύωσης βοηθούν στη διασφάλιση μιας συνεχούς και ποικιλόμορφης ταυτότητας για την εταιρεία με πιο ατομικό και ελκυστικό τρόπο.
2. **Επιτυχής δέσμευση με τους καταναλωτές:** Είναι δυνατή η αλληλεπίδραση με τους πελάτες με συγκεκριμένο τρόπο, κάνοντάς τους να γνωρίζουν ότι αλληλοεπιδρούν με έναν συνεργάτη τους. Αυτό βελτιώνει την πίστη και την εμπιστοσύνη της επωνυμίας στον πελάτη.
3. **Έκθεση και καθιέρωση επωνυμίας:** Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης έχουν περισσότερους από 800 εκατομμύρια καθημερινούς ακόλουθους καθιστώνταςτο ένα ισχυρό εργαλείο δημιουργίας brand. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης υποστηρίζουν τον οργανισμό να παρέχει περισσότερη έκθεση. Ενισχύει τη φήμη της επιχείρησης και δημιουργεί αλληλεπίδραση με υποψήφιους πελάτες.
4. **Αξιολόγηση:** Η κοινωνική δικτύωση είναι ένα από τα οικονομικά μέσα για τη δημιουργία εξουσίας με τη δημοσίευση πληροφοριών υψηλής ποιότητας, την αλληλεπίδραση με πελάτες, την αξιολόγηση των απόψεων των πελατών κ.λπ., τα

οποία μπορούν να βοηθήσουν στη μεγιστοποίηση του αριθμού των υπαρχόντων πελατών.

5. **Ποιότητα επισκεψιμότητας:** Με την αύξηση του αριθμού των επισκέψεων, η επιρροή των οργανισμών αυξάνεται και οι άνθρωποι αρχίζουν να ανταλλάσσουν πληροφορίες, αναρτήσεις ιστολογίου και βίντεο οργανισμών. Εάν η κοινή χρήση περιεχομένου αυξηθεί, ο ιστότοπος της εταιρείας θα αρχίσει να προσελκύει περισσότερους επισκέπτες, με αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### 5.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Για τους σκοπούς της διερεύνησης των επιπέδων υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών από τις ελληνικές φαρμακευτικές εταιρείες, η προτιμώμενη μέθοδος έρευνας είναι η ποσοτική. Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει μέτρηση κλίμακας, σχεδιασμό ερωτηματολογίου, δειγματοληψία και στατιστική ανάλυση δεδομένων. Τα δεδομένα προέρχονται από πρωτογενείς πηγές και συγκεκριμένα ερωτηματολόγια. Παρόλο που δεν είναι απόλυτη μέθοδος εξαγωγής συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, η ποσοτική έρευνα διευκολύνει τη συγκεκριμένη έρευνα επειδή απευθύνεται σε μια εξειδικευμένη αγορά, τη φαρμακευτική βιομηχανία και πιο συγκεκριμένα τις επιχειρηματικές και εμπορικές διεργασίες.

Έχει σχεδιαστεί μια προσαρμοσμένη διαδικτυακή έρευνα την οποία οι ερωτηθέντες μπόρεσαν να συμπληρώσουν μόνοι τους μέσω μιας πλατφόρμας ηλεκτρονικής έρευνας. Η πλατφόρμα ονομάζεται «Google form» και επιτρέπει έναν βολικό, αυτοματοποιημένο τρόπο διεξαγωγής διαδικτυακών ερευνών. Με αυτόν τον τρόπο επιταχύνεται η διαδικασία συλλογής των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, ενώ δίνεται η δυνατότητα άμεσης εξαγωγής των αποτελεσμάτων για περαιτέρω ανάλυση σε υπολογιστικά φύλλα του MS Excel. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και οι απαντήσεις ήταν ανώνυμες. Το ερωτηματολόγιο (link) διανεμήθηκε μέσω email. Επιπρόσθετα, λόγω της ανωνυμίας των απαντήσεων, οι μέθοδοι που ακολουθούνται είναι εναρμονισμένες με τα νομικά πλαίσια προστασίας προσωπικών δεδομένων.

Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν είναι ποσοτικά, επομένως μπορούν να εκφραστούν αριθμητικά ή να ταξινομηθούν με κάποια αριθμητική τιμή. Επιπλέον, έχουν εφαρμοστεί αρχές περιγραφικής στατιστικής για την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών των συλλεγόμενων δεδομένων. «Τα ποσοτικά δεδομένα αποτελούνται από αριθμούς που συλλέγονται με τη χρήση δομημένων και επικυρωμένων εργαλείων συλλογής δεδομένων και αναλύονται στατιστικά». (Leung, 2015)

### 5.1 Δειγματοληψία

Ο πληθυσμός της έρευνας ήταν στελέχη της ελληνικής φαρμακευτικής βιομηχανίας. Η έρευνα στάλθηκε σε περισσότερα από 200 στελέχη Φαρμακευτικών (κυρίως πολυεθνικών εταιριών) και ως αποτέλεσμα 115 στελέχη μοιράστηκαν ανώνυμα τις

απόψεις τους. Όλα τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν και απαντήθηκαν πλήρως, γεγονός που διευκόλυνε σημαντικά τη μελέτη των μεταβλητών που μετρήθηκαν καθώς και την εξαγωγή ρεαλιστικών συμπερασμάτων σχετικά με τους ερευνητικούς στόχους.

Οι ερωτηθέντες αποτελούνται από διάφορες θέσεις εντός των φαρμακευτικών εταιριών και ένας μικρός αριθμός από τις πωλήσεις που ωστόσο κατατάσσονται στο ανώτερο επίπεδο (Product Specialist) λόγω της συμμετοχής τους σε εσωτερικές διαδικασίες ενός φαρμακευτικού οργανισμού, όπως, μάρκετινγκ και επικοινωνία, market access, IT κτλ. Τα δεδομένα από τις απαντήσεις συγκεντρώθηκαν σε χρονική περίοδο 40 ημερών (20/08/2022 – 30/09/2022). Ακολουθούν οι υποδεικνυόμενες επιχειρηματικές λειτουργίες από τις οποίες αποτελούνταν ο πληθυσμός. Η επιλογή «Άλλο» περιέχει απαντήσεις από θέσεις συναφείς των υπολοίπων επιλογών:

- Commercial Excellence
- Digital Compliance
- Regulatory
- Market Access
- Marketing
- Medical
- Sales
- Άλλο

Για να διασφαλιστεί ότι τα ευρήματα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικά στο υψηλότερο επίπεδο, έχει γίνει προσεκτική επιλογή του δείγματος. Οι ερωτηθέντες αποτελούν ένα ομοιογενές και αντιπροσωπευτικό δείγμα που αντιστοιχεί στο σημερινό Φαρμακευτικό επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα. Επιπλέον έχουν αφαιρεθεί απαντήσεις που το μοτίβο τους εμφανιζόταν αδύναμο (8).

## 5.2 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Τα αποτελέσματα της έρευνας επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Ενδέχεται να προκύψουν σφάλματα στην έρευνα έρευνας όταν μια έρευνα είναι κακώς διατυπωμένη (Bryman and Bell 2011). Ως εκ τούτου, η διατύπωση του ερωτηματολογίου προσαρμόζεται στη γλώσσα της φαρμακευτικής επιχείρησης για να διευκολύνει τους ερωτηθέντες.

Το ερωτηματολόγιο που στάλθηκε στο δείγμα, το οποίο μπορεί εύκολα να ανακτηθεί στο παράρτημα, βασίζεται στις προσδιορισμένες διαστάσεις των επιπέδων υιοθεσίας

αξιοποιώντας διάφορους τύπους ερωτήσεων. Αποτελείται από το κύριο σώμα με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής της κλίμακας Likert 5 βαθμών, όπου ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με μια σειρά από προτάσεις που σχετίζονται με την έρευνα.

Για να ταιριάζουν με τις κλίμακες ικανοποίησης, επιλέχθηκαν κλίμακες διαβάθμισης από ένα σύνολο προκαθορισμένων απαντήσεων. Για διάφορες διαστάσεις οι κλίμακες ήταν λεκτικές όπως (Απολύτως ικανοποιημένος, πολύ ικανοποιημένος, Ικανοποιημένος, Λίγο ικανοποιημένος, Καθόλου ικανοποιημένος) ή (Διαφωνώ απόλυτα έως Συμφωνώ Απόλυτα). Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα πλαίσια ελέγχου ή τα αναπτυσσόμενα στοιχεία διευκολύνουν τους ερωτηθέντες να επιλέξουν πολλές απαντήσεις από μια λίστα επιλογών απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε ξεχωριστούς τομείς που εξετάζουν διαφορετικές πτυχές των διαστάσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού. Κάθε ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις. Η έρευνα επικεντρώνεται στους παρακάτω τέσσερις σημαντικούς τομείς:

- Επιπτώσεις του τεχνολογικού μετασχηματισμού στην εργασία και τους εργαζομένους
- Digital Intensity
- Transformation management Intensity
- Individual Contribution
- Systematic control

### 5.3 Ερευνητική Προσέγγιση

Μια έρευνα μπορεί να χωριστεί σε δύο βασικούς τύπους: ποιοτική και/ή ποσοτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει τη συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Ως εκ τούτου, η ποιοτική έρευνα μερικές φορές αναφέρεται ως «ήπια έρευνα».

Σύμφωνα με τους (Miles and Huberman 1994) η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε διάφορες μεθόδους συνέντευξης (π.χ. δομημένες, ημιδομημένες, ομάδες εστίασης κ.λπ.) και συλλέγει δεδομένα που είναι σε μεγάλο βαθμό ποιοτικά, ενώ η ποσοτική έρευνα εστιάζει σε ποσοτικά δεδομένα και βασίζεται σε μεθόδους έρευνας που χρησιμοποιούν τεχνικές ερωτηματολογίου, είτε συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο, είτε τηλεφωνικές έρευνες είτε ερωτηματολόγια που αποστέλλονται ταχυδρομικώς.

Ένα ερευνητικό έργο είναι ο σύνδεσμος μεταξύ των δεδομένων που πρέπει να συλλεχθούν και των αρχικών ερευνητικών ερωτημάτων. Σύμφωνα με τον Quinn (2002), μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πλαίσιο που καθορίζει τη διαδικασία που απαιτείται για τη συλλογή πληροφοριών προκειμένου να δομηθεί ή να λυθεί ένα ερευνητικό πρόβλημα. Είναι επίσης ένα σχέδιο δράσης για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα αρχικά ερωτήματα.

Οι Rubin και Rubin (2005) κάνουν διάκριση μεταξύ συμπερασμάτων και διερευνητικής έρευνας. Από τη μία πλευρά, η έρευνα συμπερασμάτων έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τον ερευνητή να εντοπίσει, να αξιολογήσει και να επιλέξει την καλύτερη δυνατή δράση σε μια δεδομένη κατάσταση και διακρίνεται σε περιγραφική και αιτιολογική έρευνα. Η περιγραφική περιγράφει μια κατάσταση, ενώ η αιτιολογική έρευνα διερευνά τις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος. Από την άλλη πλευρά, η διερευνητική έρευνα στοχεύει στην κατανόηση της φύσης ενός φαινομένου (Dean 2007) .

Για την επίτευξη μετρήσιμων στόχων αυτής της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος περιγραφικής στατιστικής. Η Περιγραφική Στατιστική ασχολείται κυρίως με μεθόδους που εξάγουν γενικά περιγραφικά συμπεράσματα, που αναφέρονται παραπάνω αποκλειστικά στον πληθυσμό ή το φαινόμενο που μελετήθηκε, αποκλείοντας οποιοσδήποτε γενικεύσεις, προβλέψεις ή οποιοσδήποτε άλλες αναλογικές αποφάσεις. Ο σκοπός της περιγραφικής στατιστικής είναι να συνοψίσει τα δεδομένα. Αποτελεί ένα στατιστικό εργαλείο για τη συλλογή ταξινόμησης και παρουσίασης πρωτογενών δεδομένων σε κατανοητή μορφή. Γίνεται με τη χρήση πινάκων (συχνότητες, διασταυρούμενων πινάκων), γραφημάτων (ραβδόγραμμα, διάγραμμα διασποράς, σκέδαση κ.λπ.) και στατιστικά μέτρα (κεντρική τάση, μέτρα μεταβλητότητας και μέτρα που σχετίζονται με τη μορφή κατανομής συχνότητας).

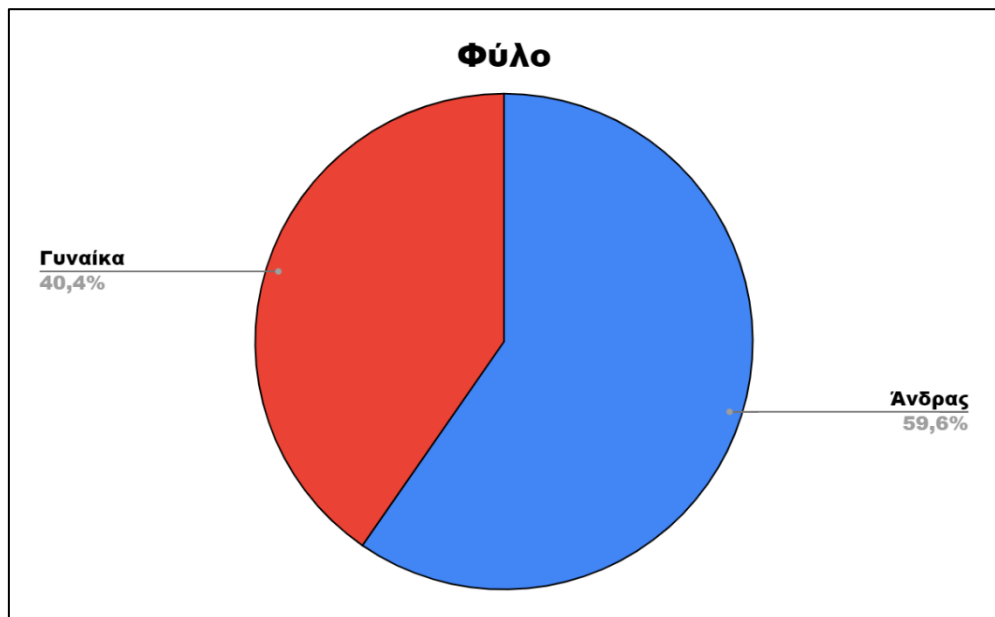
## 5.4 Περιγραφή του δείγματος

Ήταν μια συναρπαστική περίοδος για την ελληνική φαρμακοβιομηχανία όσον αφορά την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Πολλές εταιρείες έχουν υλοποιήσει διάφορες εκστρατείες ψηφιακού μάρκετινγκ και έχουν διαθέσει μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού σε νέες τεχνολογίες και επιχειρηματικές αναλύσεις.

Η έρευνα εξέτασε κατά πόσο ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μέρος της οργανωτικής κουλτούρας των φαρμακευτικών εταιρειών, πως οι εργαζόμενοι βιώνουν

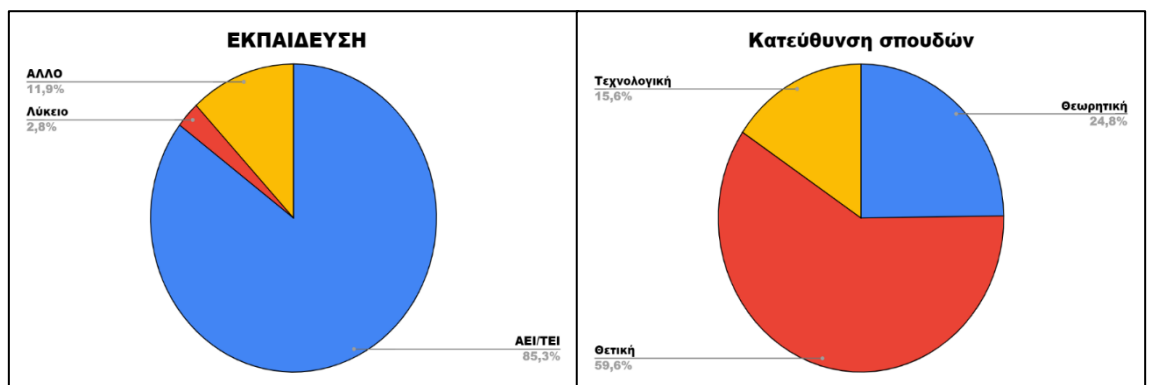
την αλλαγή και εξέλιξη της επαγγελματικής τους εμπειρίας στη βάση του μετασχηματισμού, τις απόψεις και προβληματισμούς τους κ.α.

Στο σύνολο του πληθυσμού το 40% ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 60% άνδρες.



Πίνακας 6: Φύλο

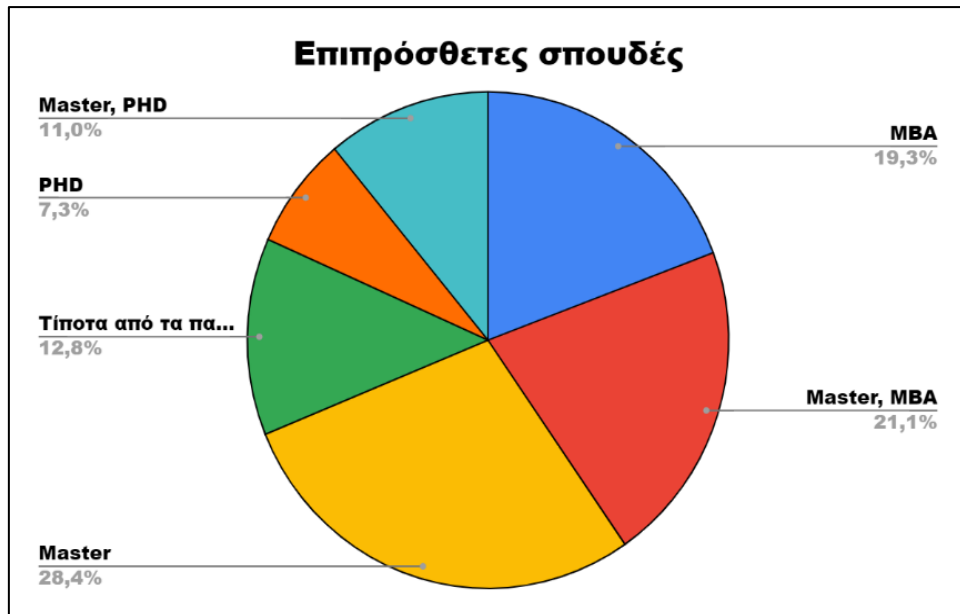
Από το σύνολο των ερωτώμενων το μεγαλύτερο ποσοστό (85,3%) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ. Πολύ μικρός αριθμός μόλις απόφοιτοι Λυκείου (2,8%) και 11,9% απόφοιτοι άλλων βαθμίδων εκπαίδευσης. Η θετική κατεύθυνση υπερισχύει (60%), ακολουθεί η θεωρητική (25%) και τέλος η τεχνολογική με ποσοστό 15%.



Πίνακας 7: Εκπαίδευση / Κατεύθυνση σπουδών

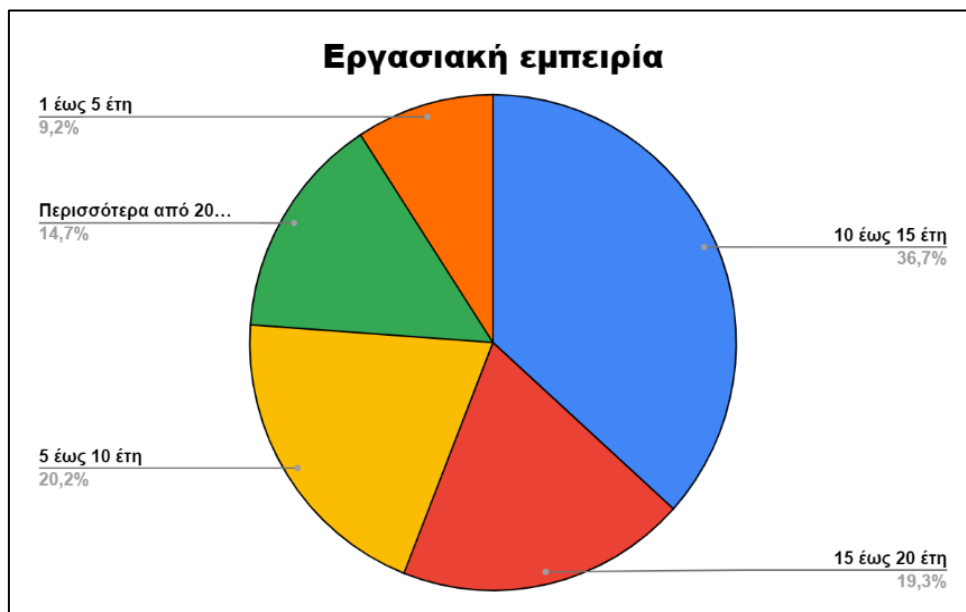
Μόνο το 12% δεν είχε επιπρόσθετες σπουδές, ενώ οι υπόλοιποι ερωτηθέντες κατείχαν επιπλέον τίτλους σπουδών με τους περισσότερους να έχουν MBA (40%).





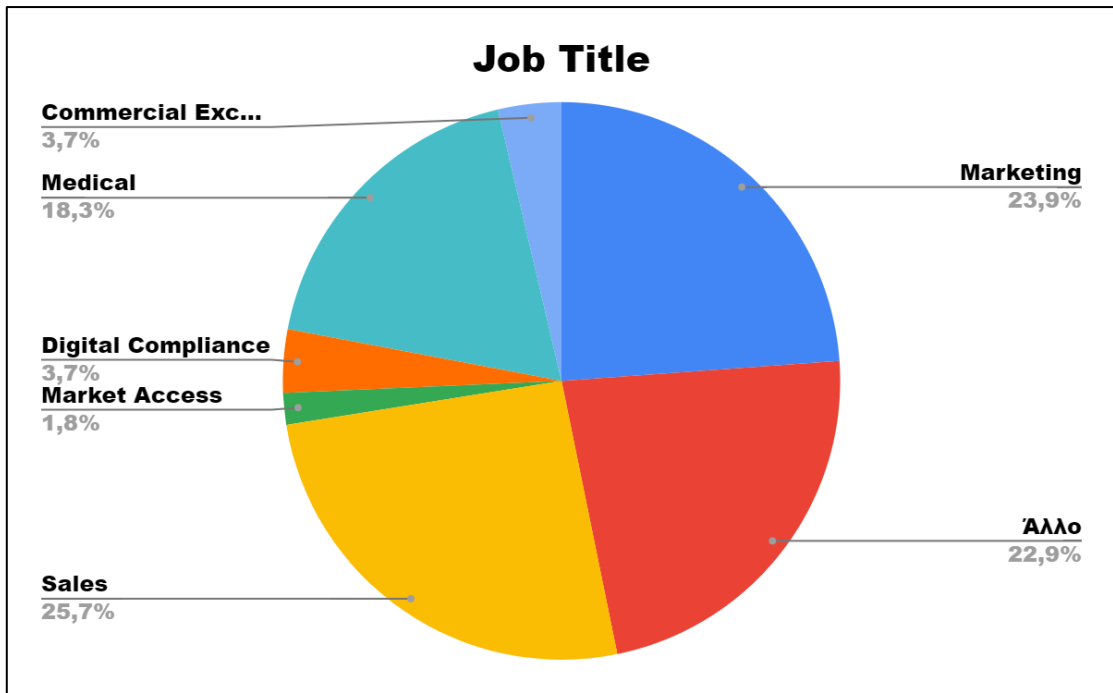
Πίνακας 8:Επιπρόσθετες σπουδές

Η εργασιακή εμπειρία ποικίλε με τα 10 έως 15 χρόνια να υπερισχύει (36,7%), ενώ αμέσως μετά ακολουθούν τα 5 έως 10 χρόνια (20,2%) και μόλις το 14% εργαζόταν περισσότερα από 20 χρόνια.



Πίνακας 9: Έτη εργασιακής εμπειρίας

Τέλος το 25% του συνόλου εργαζόταν στο τομέα των πωλήσεων, το 24% στο marketing, και το υπόλοιπο σε διάφορα τμήματα των εταιριών όπως περιγράφονται στον πίνακα. Το 22,9% της επιλογής «Άλλο» αφορά τμήματα και θέσεις εντός του οργανισμού που μεταφράζονται διαφορετικά ανά εταιρία αλλά με παρόμοιες λειτουργίες και δικαιοδοσίες.



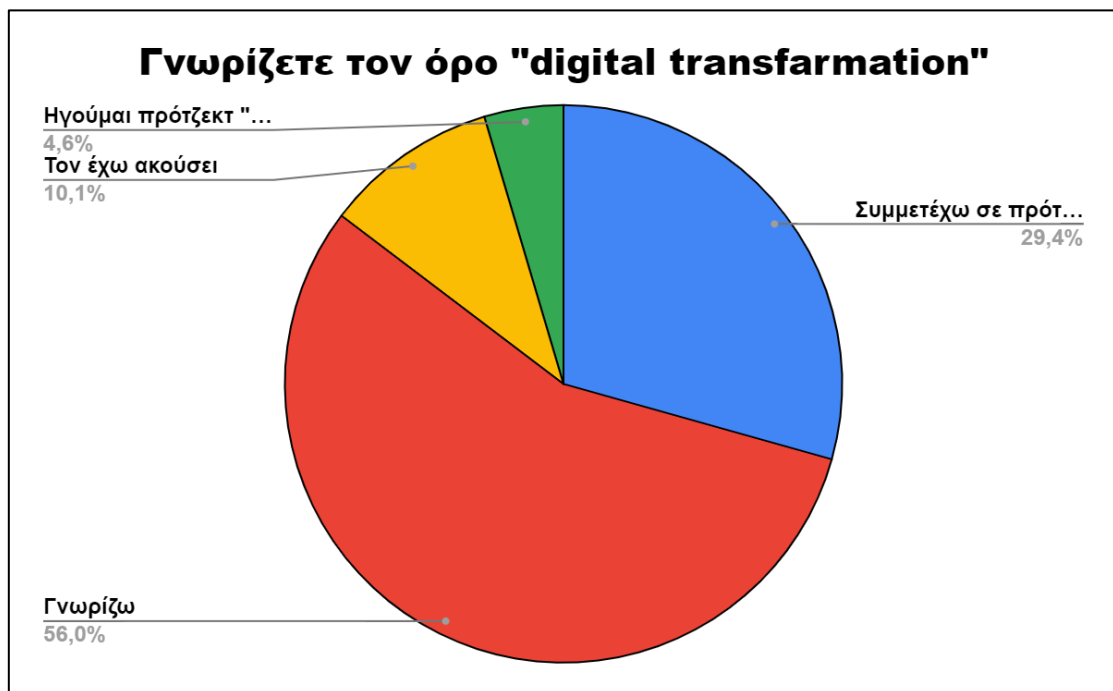
Πίνακας 10: Κατανομή συμμετεχόντων ανά τμήμα ή εργασιακά καθήκοντα

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Αποτελέσματα έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της έρευνας όπως αυτά απαντήθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας χωρίζονται σε 4 ενότητες οι οποίες εξετάζουν διαφορετικές πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού την επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζομένων.

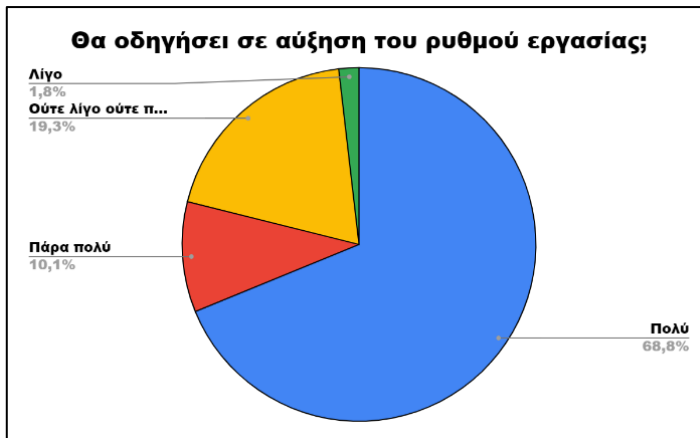
### 6.1 Επιπτώσεις του μετασχηματισμού στην εργασία και τους εργαζομένους

Το 56% των συμμετεχόντων γνώρισε τον όρο «digital transformation», το 30% είχε συμμετέχει σε κάποιου είδους πρότζεκτ ενώ το 5% ηγούταν ένα. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι από τους ερωτώμενους κανείς δεν απάντησε ότι δεν γνώριζε τον όρο «digital transformation» και μόλις το 10% ότι τον είχε απλά ακουστά.



Πίνακας 11: Digital familiarity

Η πρώτη ενότητα των ερωτήσεων αφορούσε την επίπτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην εργασία αλλά και τους εργαζόμενους. Οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν σε μία σειρά ερωτήσεων, όπου το κύριο σώμα της κάθε ερώτησης ξεκινούσε με τη φράση «**Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι ο τεχνολογικός μετασχηματισμός της επιχείρησής στην οποία εργάζεστε, .....**».

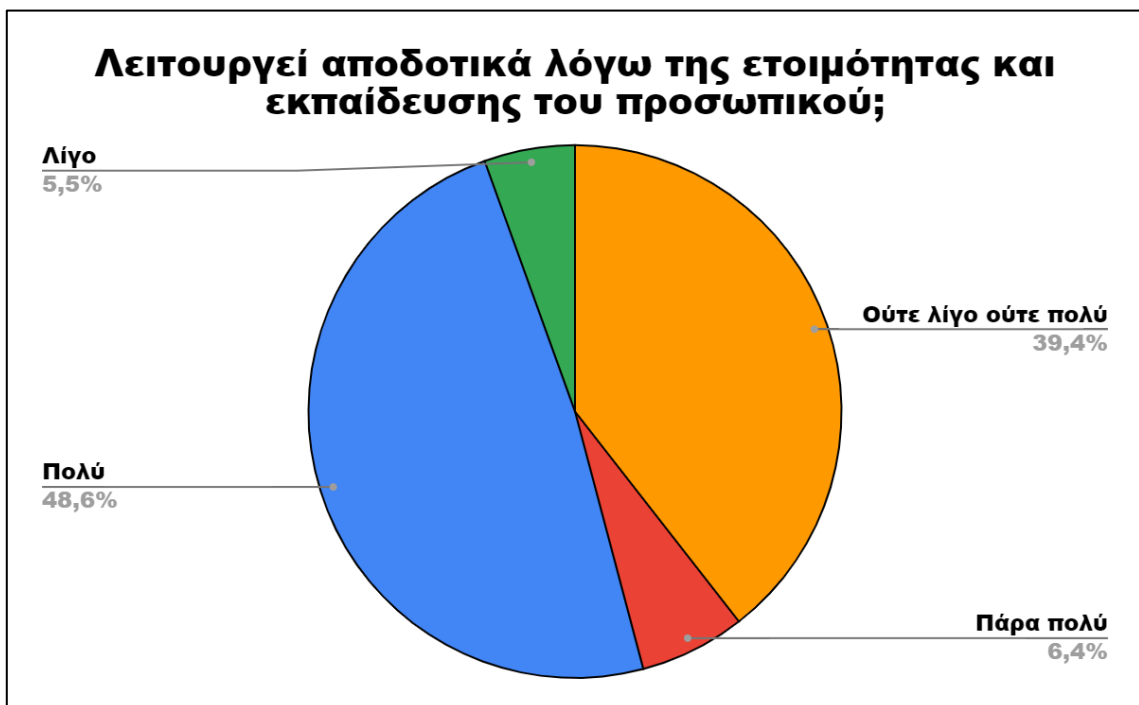


Πίνακας 12: Αύξηση ρυθμού εργασίας

Το 68% (πολύ) πιστεύει ότι ο μετασχηματισμός της εταιρία του, θα οδηγήσει σε αύξηση του ρυθμού εργασίας. Πάρα πολύ το 10%, ενώ μόλις το 2% δεν πιστεύει ότι δεν θα επηρεάσει την επαγγελματική του καθημερινότητα.

Στην ερώτηση «λειτουργεί αποδοτικά λόγω της ετοιμότητας και εκπαίδευσης του προσωπικού;» στο σύνολο των ερωτώμενων:

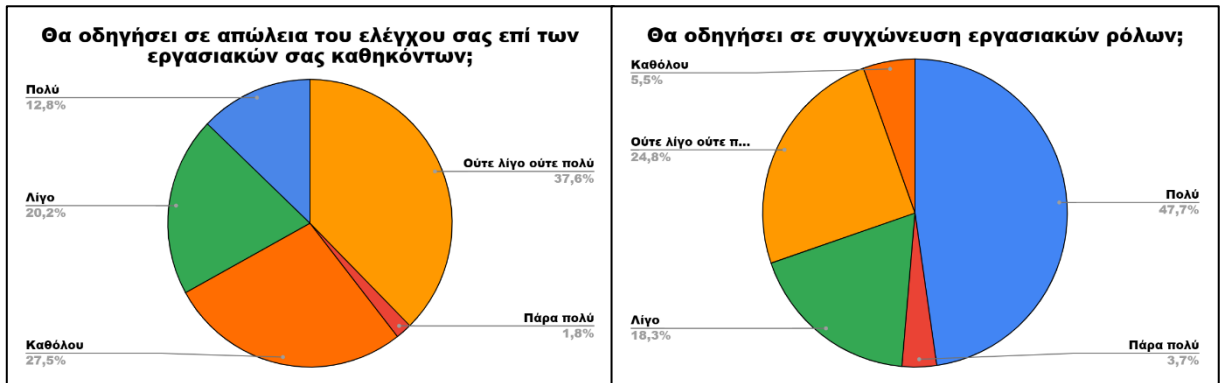
- Το 48,6% πιστεύει ότι λειτουργεί πολύ αποδοτικά λόγω της ετοιμότητας και εκπαίδευση του
- Το 39,4% έχει ουδέτερη γνώμη ενώ μόλις το 6,4% πιστεύει πάρα πολύ ότι λειτουργεί αποδοτικά



Πίνακας 13: Ετοιμότητα – εκπαίδευση προσωπικού

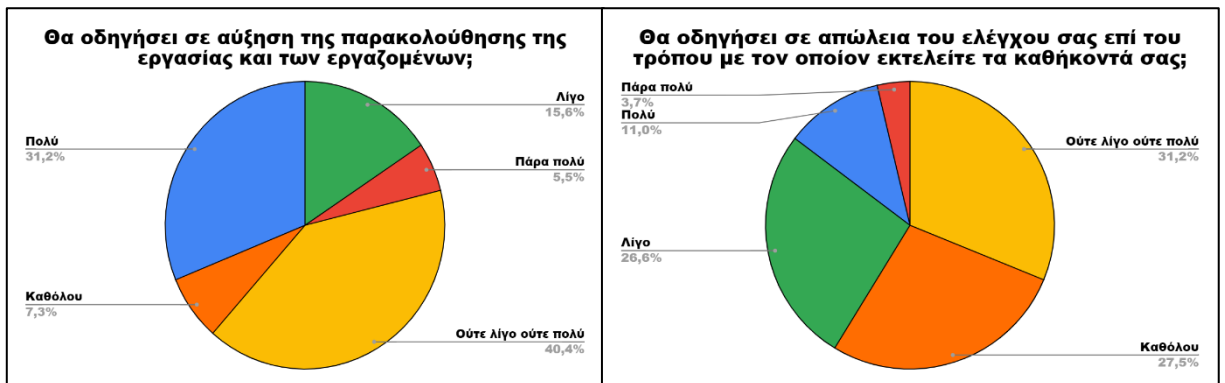
Το ίδιο μοτίβο συνεχίζεται και στην επόμενη ερώτηση το 37,6% απάντησε ότι ούτε λίγο ούτε πολύ ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα οδηγήσει στην απώλεια ελέγχου επί των

εργασιακών τους καθηκόντων. Το 20% το πιστεύει λιγότερο ενώ σχεδόν το 30% του συνόλου θεωρεί ότι δεν θα το επηρεάσει καθόλου. Αντίθετα όταν ρωτήθηκαν αν ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα οδηγήσει σε συγχώνευση εργασιακών ρόλων το ήμισυ των ερωτώμενων 47,7% απάντησε πολύ, ούτε λίγο ούτε πολύ το 25% ενώ πολύ μικρό ποσοστό το πιστεύει καθολικά.



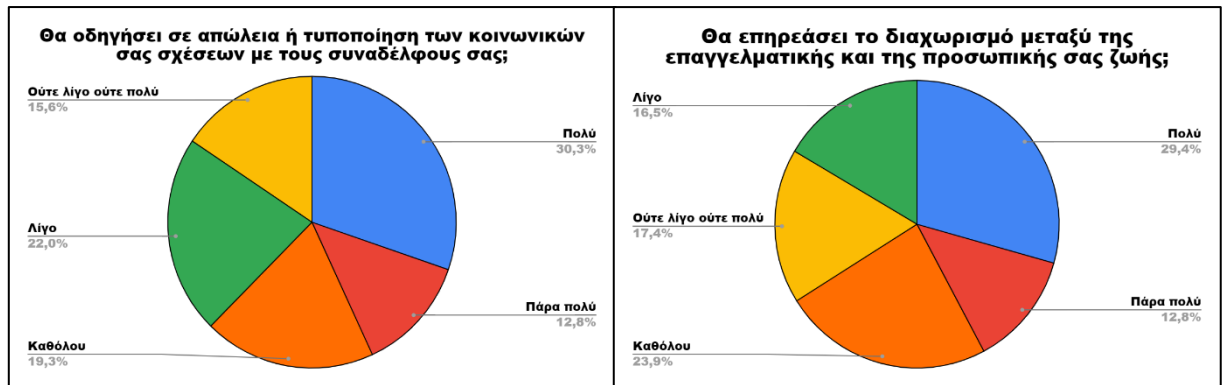
Πίνακας 14: Απώλεια και συγχώνευση εργασιών καθηκόντων

Στην ερώτηση αν ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα οδηγήσει σε αύξηση της παρακολούθησης της εργασίας αλλά και των εργαζομένων το 40% παραμένει ουδέτερο. Το 31% θεωρεί ότι θα την επηρεάσει πολύ, ενώ μόλις το 15% και το 7,5% λίγο έως καθόλου αντίστοιχα. Στην άλλη πλευρά το 52% πιστεύει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα οδηγήσει σε απώλεια του ελέγχου επί τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται από λίγο έως καθόλου. Το 30% ούτε λίγο ούτε πολύ και μόλις το 15% ότι θα τον επηρεάσει από πολύ έως πάρα πολύ.

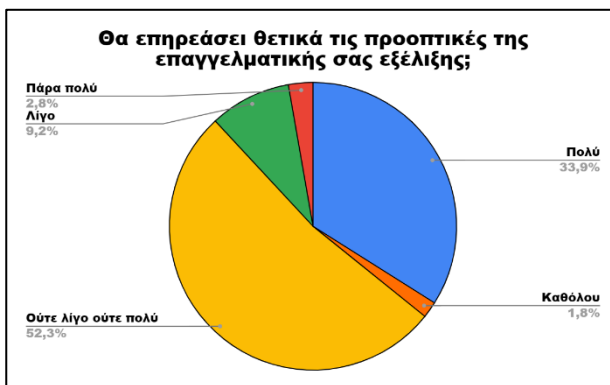


Πίνακας 15: Παρακολούθηση εργασίας και απώλεια ελέγχου καθηκόντων

Όσον αφορά για την άποψη του συνόλου αν θα οδηγήσει σε απώλεια η τυποποίηση των κοινωνικών σχέσεων με τους συναδέλφους το 30% πιστεύει πολύ, πάρα πολλοί το 13%, ενώ 40% θεωρεί ότι θα το επηρεάσει από λίγο έως καθόλου. Αντίστοιχα ποσοστά αποτυπώνονται και στην ερώτηση αν θα επηρεάσει το διαχωρισμό μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής με το 30% να θεωρεί πολύ και το 24% καθόλου.



Πίνακας 16: Κοινωνικές σχέσεις και ισοροπία επαγγελματικής – προσωπικής ζωής



Πίνακας 17: Επαγγελματική εξέλιξη

Αξιοσημείωτο είναι ότι στο σύνολο των ερωτώμενων που απάντησαν αν ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα επηρεάσει θετικά τις προοπτικές της επαγγελματικής τους εξέλιξης, περισσότεροι από τους μισούς 52% απάντησε ότι πιστεύει ούτε λίγο ούτε πολύ, το 10% λίγο έως καθόλου ενώ πολύ έως πάρα πολύ μόλις το 35%.

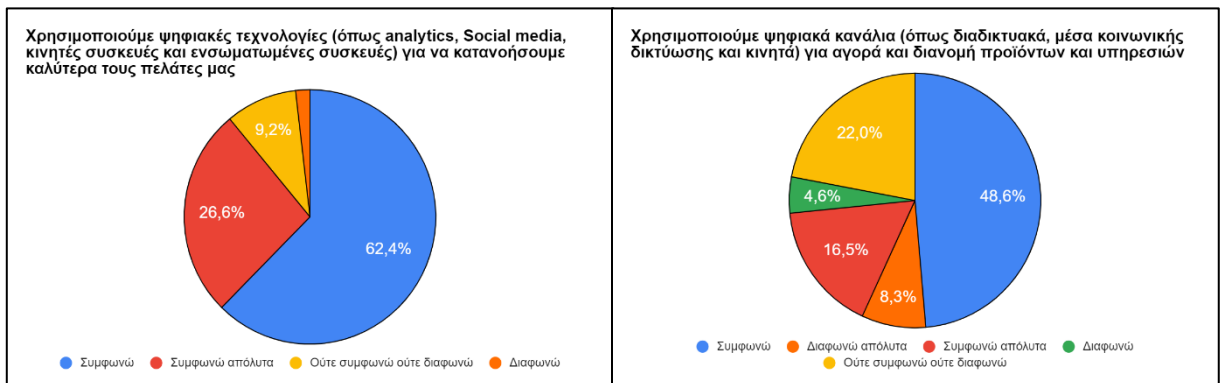
## 6.2 Digital Intensity

Με αυξημένες επενδύσεις σε ψηφιακές τεχνολογίες οι φαρμακευτικές εταιρίες και οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών μπορούν να συντονίζουν τους εσωτερικούς πόρους (π.χ. εργασία, πληροφορίες, γνώσεις κ.λπ.) πιο εύκολα και ευέλικτα για τη διαχείριση βασικών τρωτών σημείων και τη συνέχιση της λειτουργίας έναντι αντιξοοτήτων. Αυτό έγινε εμφανές κατά την πανδημία COVID-19. Ενώ πολλές εταιρείες έπρεπε να κλείσουν λόγω των πολιτικών που σχετίζονται με την καραντίνα, οι εταιρείες που είχαν επενδύσει σε ψηφιακές τεχνολογίες μπορούσαν να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους αλληλοεπιδρώντας με τους πελάτες με καινοτόμους τρόπους (Carty 2021). Επιπλέον, όταν πολλοί πελάτες και υπάλληλοι τέθηκαν σε καραντίνα στο σπίτι, οι ψηφιακές τεχνολογίες επέτρεψαν σε ορισμένες εταιρείες να προσφέρουν εναλλακτικούς τρόπους επικοινωνίας και υπηρεσιών.

Με τη στρατηγική επένδυση στην ψηφιοποίηση, οι οργανισμοί μπορούν επίσης να αξιοποιήσουν εξωτερικούς πόρους και να εκμεταλλεύονται νέες ευκαιρίες για την υποστήριξη των επιχειρηματικών λειτουργιών τους. Οι ψηφιακές τεχνολογίες βοηθούν

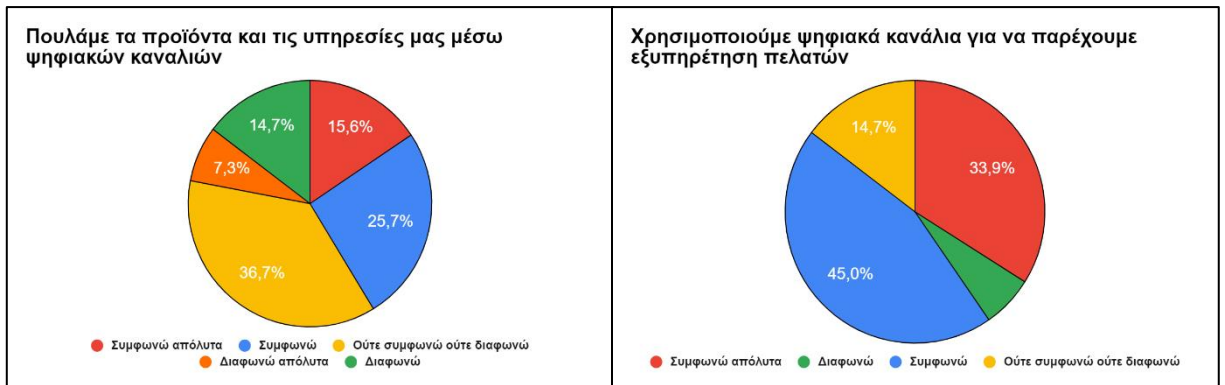
τους οργανισμούς να δημιουργήσουν δίκτυα για να συνδεθούν με άλλες εταιρείες (π.χ. συνεργάτες της εφοδιαστικής αλυσίδας), προσφέροντας χρήσιμες πληροφορίες και πόρους να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους και να χτίσουν ανθεκτικότητα σε καταστάσεις αναστάτωσης (He et al. 2022).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν μια σειρά ερωτήσεων που αφορούσε τη δυναμική το ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό που δραστηριοποιούνται. Στην ερώτηση αν η εταιρεία τους χρησιμοποιεί ψηφιακές τεχνολογίες για να κατανοήσουν τον πελάτη, σχεδόν το σύνολο των ερωτώμενων (62% συμφωνούν /27% συμφωνούν απόλυτα) συμφωνεί με την πρόταση. Αντίθετα στην ερώτηση αν χρησιμοποιούν ψηφιακά κανάλια για αγορά και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών, το 48% συμφωνεί ενώ στο στους υπόλοιπους η γνώμη δίστανται. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός, ότι, στις φαρμακευτικές εταιρείες δεν χρησιμοποιούνται ψηφιακά κανάλια για την προώθηση των φαρμάκων που συνταγογραφούνται από τους ιατρούς καθώς αυτό απαγορεύεται ρητά από τη νομοθεσία στην Ελλάδα. Μόνο παρά φαρμακευτικά προϊόντα (OTC) που αγοράζονται από την τσέπη του καταναλωτή μπορούν να έχουν διαφημιστικές καμπάνιες μέσω των κοινωνικών δικτύων κ.α.



Πίνακας 18: Χρήση ψηφιακών καναλιών προς τους πελάτες

Το ίδιο συμβαίνει και στην ερώτηση « πουλάμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας μέσω ψηφιακών καναλιών». Μόνο το 40% συμφωνεί, ενώ το 37% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί καθώς η προώθηση των φαρμάκων γίνεται με συγκεκριμένους όρους και τρόπους. Ωστόσο στο σύνολο των ερωτώμενων, σχεδόν 85% χρησιμοποιεί ψηφιακά κανάλια για την εξυπηρέτηση των πελατών με το 34% να συμφωνεί απόλυτα με την έκφραση.



Πίνακας 19: Βαθμός χρήσης ψηφιακών καναλιών

Οι 2 επόμενες ερωτήσεις αποτυπώνουν την ετοιμότητα των εταιρειών να μεταβάλλονται ανάλογα με τις ανάγκες και τις συνθήκες που επιβάλλει το περιβάλλον. Στην ερώτηση «η τεχνολογία μας επιτρέπει να υποστηρίξουμε τους πελάτες να βελτιώνουμε λειτουργικές διαδικασίες με νέους τρόπους» απάντησαν:

- Το 56,9% συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση
- το 29,4% συμφωνεί απόλυτα ενώ
- μόλις το 11% παραμένει ουδέτερο, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί

Παρόλο που υπάρχει σχεδόν ομοφωνία για τη βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών δεν συμβαίνει το ίδιο με την αυτοματοποίηση των βασικών διαδικασιών το 46% συμφωνεί ότι οι βασικές διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες. Το 36,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ μόλις το 14% είναι απόλυτα σύμφωνο ότι η εταιρεία τους είναι αυτοματοποιημένη στις βασικές διαδικασίες.



Πίνακας 20: Αυτοματοποίηση βασικών διαδικασιών

Τέλος στις τρεις επόμενες ερωτήσεις φαίνεται καθαρά ότι οι πολυεθνικές φαρμακευτικές εταιρείες εκμεταλλευόμενες και την περίοδο της Covid – 19 όπως είδαμε παραπάνω κατάφεραν μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα να μετασχηματιστούν, να αναπτύξουν, και να εφαρμόσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το 85% περίπου σύμφωνοι έως απόλυτα σύμφωνοι ότι, οι εταιρείες τους έχουν ένα



ολοκληρωμένο σύστημα για την υποστήριξη βασικών λειτουργιών και πληροφορίες πελατών. Το ίδιο ποσοστό, 80%, χρησιμοποιεί ψηφιακές τεχνολογίες για να αυξήσει την απόδοση και την προστιθέμενη αξία των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών στις εταιρείες που δουλεύει, ενώ το 70% περίπου των ανθρώπων εργάζεται σε εταιρείες που έχουν λανσάρει νέα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε ψηφιακές τεχνολογίες. Τα μικρά ποσοστά των ερωτώμενων που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν οφείλονται κυρίως σε πιθανές τεχνολογίες και εφαρμογές που δεν έχουν φτάσει στην επιθυμητή δυναμική και κατά συνέπεια δεν έχουν αποφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα.



Πίνακας 21: Υποστήριξη και απόδοση ψηφιακών τεχνολογιών



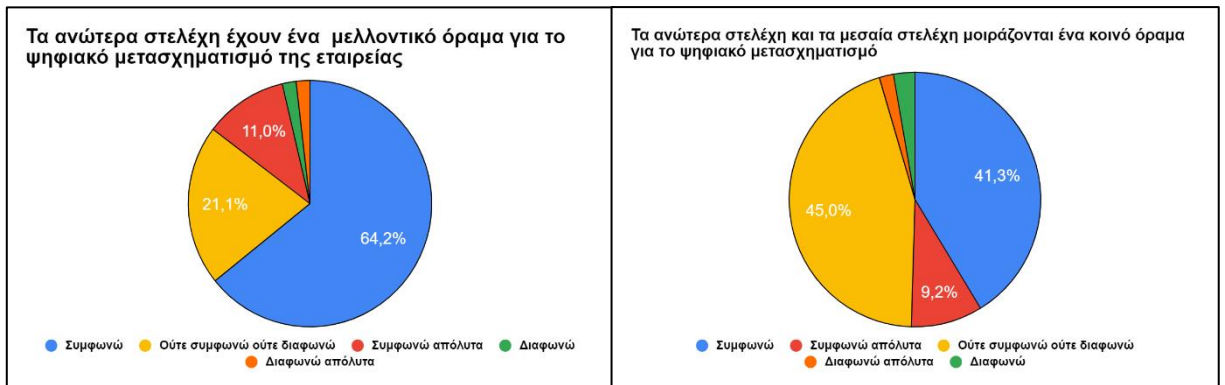
Πίνακας 22: Ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων

### 6.3 Transformation management intensity (TMI)

Η ενίσχυση του TMI παρακινεί τα άτομα να παρακολουθούν ενεργά το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να αναπτύσσουν καινοτόμες στρατηγικές. Ένα ψηφιακό όραμα βασίζεται στην κατανόηση των εξωτερικών αλλαγών και την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού. Αυτό το όραμα βοηθά τους εργαζόμενους να έχουν μια εικόνα στο μυαλό τους σχετικά με το γιατί χρειάζεται η αλλαγή και πώς μπορεί να επιτευχθεί, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να κάνουν το ψηφιακό όραμα πραγματικότητα. Εξάλλου, το υψηλό TMI απαιτεί από τους οργανισμούς οι συμπεριφορές των εργαζομένων να είναι σε συγχρονισμό με το όραμα της εταιρίας διασφαλίζοντας ότι οι ψηφιακές δραστηριότητες κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση (Westerman et al., 2015).

Μέσω του ψηφιακού οράματος και της αφοσίωσης των εργαζομένων, οι οργανισμοί χτίζουν μια ψηφιακή κουλτούρα που σκέφτεται και συμπεριφέρεται διαφορετικά, παρακινώντας τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να αναπτύξουν δημιουργικές λύσεις για την αντιμετώπιση κρίσεων (Kane et al. 2017). Από την άλλη πλευρά, ο υψηλός TMI δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς υπηρεσιών να αξιοποιήσουν εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους, και έτσι, αυξάνει τον συστηματικό έλεγχο. Για παράδειγμα, ένας ψηφιακά ώριμος οργανισμός συχνά διαθέτει ψηφιακές μονάδες που μοιράζονται υποδομές, όπως πληροφορίες πελατών, ομάδες ανάλυσης και εργαστήρια καινοτομίας σε ολόκληρο τον οργανισμό (Westerman et al., 2015). Επιπλέον, οι οργανισμοί με υψηλό TMI ωθούν τη συνεργασία με τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές τους για να αποκτήσουν κρίσιμους εξωτερικούς πόρους και να πιάσουν πιθανές ευκαιρίες. Αυτοί οι πόροι μοιράζονται εντός και εκτός του οργανισμού και είναι απαραίτητοι για τον συστηματικό έλεγχο, βοηθώντας τους να συνεχίζουν τις δραστηριότητές τους ακόμη και όταν αντιμετωπίζουν απροσδόκητες κρίσεις (Ignatiadis and Nandhakumar 2007).

Οι ερωτήσεις αποτυπώνουν την αντίληψη των ερωτώμενων για την σχέση της διοίκησης με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Στην ερώτηση «τα ανώτερα στελέχη έχουν ένα μελλοντικό όραμα για το ψηφιακό μετασχηματισμό της εταιρείας» το 64% συμφωνεί, το 11% συμφωνεί απόλυτα ενώ μόλις το 21% παραμένει ουδέτερο. Στην επόμενη ερώτηση ωστόσο «τα ανώτερα στελέχη και τα μεσαία στελέχη μοιράζονται ένα κοινό όραμα» οι ερωτώμενοι δεν αισθάνονται την ίδια βεβαιότητα καθώς το 45% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.



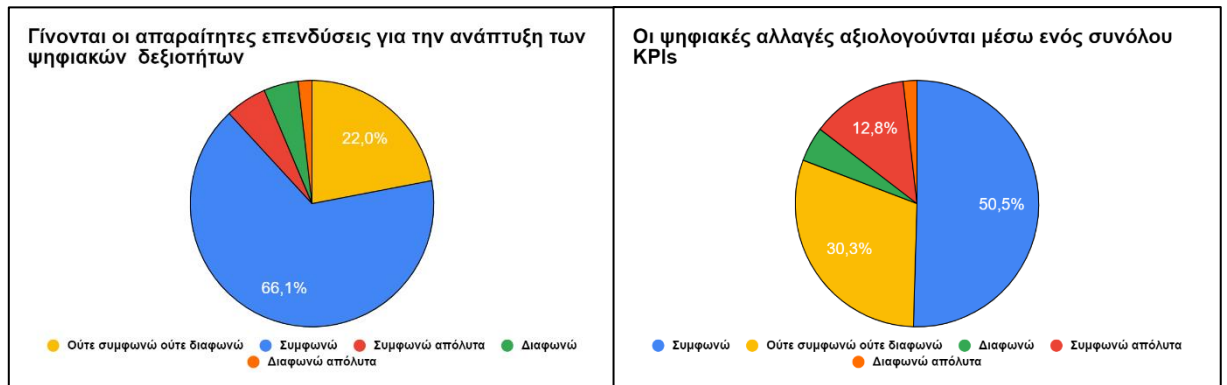
Πίνακας 23: Ψηφιακός μετασχηματισμός και διοίκηση

Το ίδιο μοτίβο συνεχίζεται και στους δύο επόμενες ερωτήσεις καθώς οι συμμετέχοντες σε ένα μεγάλο ποσοστό 40% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν στην δυνατότητα η το δικαίωμα να λάβουν μέρος σε μια συζήτηση ή ότι προωθούνται οι απαραίτητες αλλαγές κουλτούρας μέσα στην εταιρία τους. Επίσης πολύ σημαντικό είναι εδώ και το ποσοστό 41,3% και 40% αντίστοιχα σε αυτούς που παραμένουν ουδέτεροι και στις δύο ερωτήσεις.



Πίνακας 24: Δυνατότητα συμμετοχής εργαζομένων στο ψηφιακή στρατηγική

Παρόλο που στις δύο προηγούμενες ερωτήσεις φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν τόσο στην στρατηγική του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επόμενες δύο αξιολογούν θετικά την δυναμική των εταιρειών να κάνουν επενδύσεις για την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων. Το 66,1% συμφωνεί στην ερώτηση και μόλις το 22% παραμένει ουδέτερο. Τέλος το ήμισυ του συνόλου των ερωτωμένων παραδέχεται ότι οι ψηφιακές αλλαγές αξιολογούνται μέσω ενός συνόλου KPIs (50%).



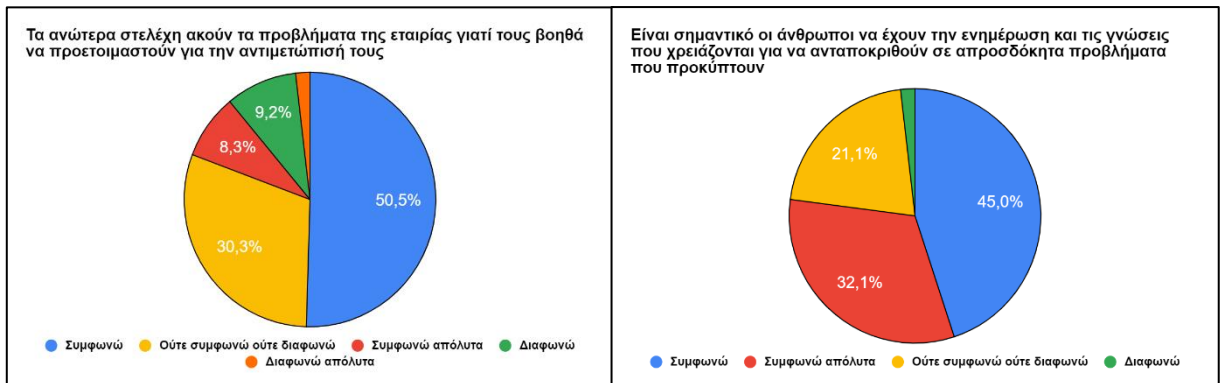
Πίνακας 25: Επενδύσεις και έλεγχος DT

#### 6.4 Individual Contribution

Η συνέχεια της έρευνας υπογραμμίζει δύο κρίσιμες πηγές ικανοτήτων, την ατομική συνεισφορά (IC) και το συστηματικό έλεγχο (SC). Η ατομική συνεισφορά (IC) αναφέρεται στις ικανότητες των μεμονωμένων εργαζομένων να εφαρμόζουν γνώσεις και δεξιότητες για να αποκτήσουν τις απαραίτητες πληροφορίες και πόρους για να κατανοήσουν το περιβάλλον και να αναπτύξουν καινοτόμες λύσεις, γρήγορα και ως απάντηση σε εξωτερικούς κινδύνους (Cynthia A. et al., 2011). Ο συστηματικός έλεγχος (SC) αναφέρεται στην παροχή πληροφοριών και πόρων από οργανισμούς σε συστήματα και υποσυστήματα (π.χ. ομάδες και ομάδες εργασίας) για την ανάπτυξη οργανωτικών ικανοτήτων. Γενικά, συστήματα με μεγαλύτερο εύρος ή πόρους που μπορούν ενδεχομένως να έχουν πρόσβαση σε περισσότερα εργαλεία που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αποτελεσματική αντοχή και να ανταποκρίνονται σε εξωτερικούς κινδύνους. Συνδέοντας αυτούς τις δύο παραμέτρους τα στοιχεία δείχνουν ότι η ατομική συνεισφορά (IC) των εργαζομένων παίζει κρίσιμο ρόλο στο πρώιμο στάδιο της ανίχνευσης κάθε πιθανής διαταραχής και στο μεταγενέστερο στάδιο της. Οι ερωτήσεις ουσιαστικά εστιάζουν κυρίως σε δύο σημαντικούς αλλά παραδοσιακούς παράγοντες της διαχείρισης του οργανισμού: ανθρώπινο κεφάλαιο και κοινωνικό κεφάλαιο, αντίστοιχα. Στη σημερινή ψηφιακή εποχή, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών επενδύουν περισσότερο στον ψηφιακό μετασχηματισμό για να μπορέσουν να αναπτύξουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς, να εκμεταλλεύονται νέες ευκαιρίες για καινοτομία και να αναδιαμορφώνουν νέες προσφορές προϊόντων και προτάσεις αξίας (Rachinger et al. 2018).

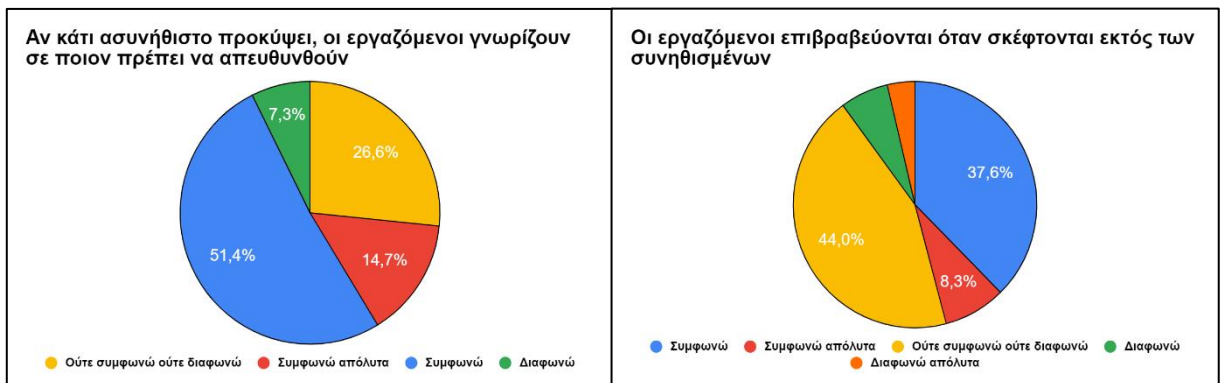
Στην ερώτηση αν τα ανώτατα στελέχη ακούν τα προβλήματα της εταιρείας γιατί τους βοηθά να προετοιμαστούν για την αντιμετώπισή τους το 50% συμφωνεί και το 30% παραμένει ουδέτερο. Διαφορετική οπτική υπάρχει στην επόμενη ερώτηση όπου σε μεγάλο ποσοστό 45% και 32% συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα καθώς πιστεύουν

ότι είναι πολύ σημαντικό οι άνθρωποι να έχουν την ενημέρωση και τις γνώσεις προκειμένου να ανταποκρίνονται σε απροσδόκητα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.



Πίνακας 26:Ενεργητική ακρόαση και ουσιαστική ενημέρωση

Φαίνεται ότι υπάρχει ένα καλό οργανωμένο σύστημα στις εταιρείες στις οποίες εργάζονται οι ερωτώμενοι καθώς το 51% πιστεύει αν κάτι ασυνήθιστο προκύψει οι εργαζόμενοι γνωρίζουν σε ποιον πρέπει να απευθυνθούν, το 14% συμφωνεί απόλυτα και μόλις το 7,3% διαφωνεί. Η επόμενη ερώτηση θα μπορούσε να είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη καθώς οι γνώμες δίστανται. Μόλις το 37% συμφωνεί ότι στην εταιρεία που εργάζεται επιβραβεύεται όταν σκέφτεται εκτός των συνηθισμένων. Το 44% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί ενώ ένα μικρό ποσοστό διαφωνεί απόλυτα με την τοποθέτηση.



Πίνακας 27:Αρμοδιότητες και πρωτοβουλία εργαζομένων

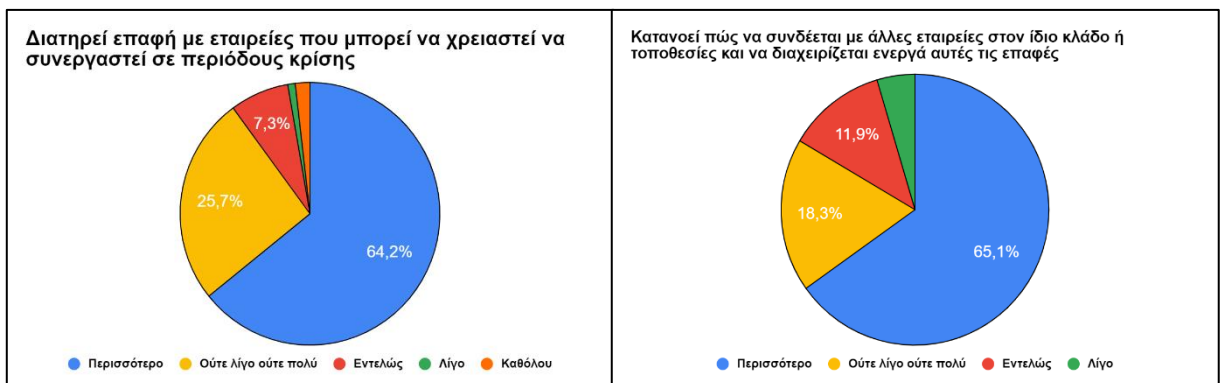
Τέλος η εποχή του covid κατάφερε να αλλάξει και να μετασχηματίσει τις εταιρείες και αυτό φαίνεται στις απόψεις των ερωτώμενων καθώς σε ένα μεγάλο ποσοστό 54% και 12% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι ο μετασχηματισμός της εταιρείας όταν το απαιτούν οι περιστάσεις είναι εφικτός και γρήγορος.



Πίνακας 28: Ταχύτητα υιοθέτησης νέων εφαρμογών

## 6.5 Systematic control

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ανθρώπων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο εργάζεται σε πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες εν μέσω Covid κατάφεραν να μετασχηματιστούν γρήγορα, αυτό φαίνεται και στις επόμενες 4 ερωτήσεις καθώς σε ποσοστό πάνω του 70%, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι εταιρείες τους μπορούν να συνεργαστούν σε περιόδους κρίσης με άλλες εταιρείες και χρησιμοποιούν αυτές τις επαφές για να πετύχουν τους στόχους τους με επάρκεια εσωτερικών πόρων.



Πίνακας 29: Συνεργασία εταιριών μεταξύ του κλάδου



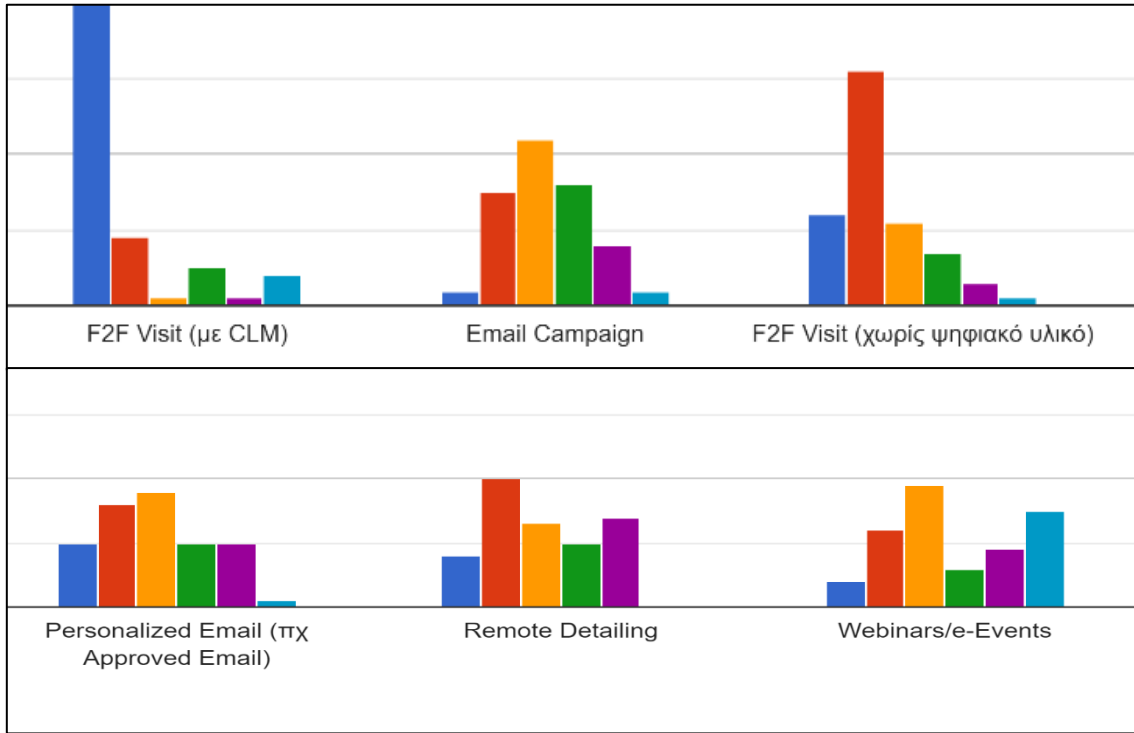
Πίνακας 30: Διαχείριση πόρων και επιλογή Partners

Στην ερώτηση «Αν είχατε στη διάθεσή σας τα παρακάτω κανάλια επικοινωνίας, ποια κατά την γνώμη σας θα ήταν η ταξινόμησή τους βάσει αποτελεσματικότητας; (απάντηση

με προτεραιότητα), η δια ζώσης επίσκεψη με ψηφιακό υλικό καταλαμβάνει την πρώτη θέση.

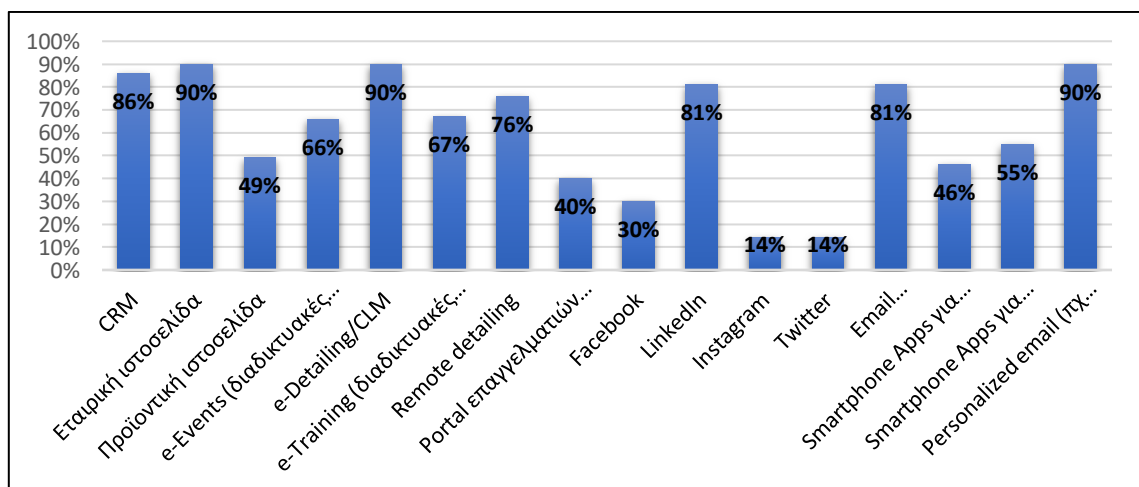
1 2 3 4 5 6

(1 το περισσότερο αποτελεσματικό και 6 το λιγότερο αποτελεσματικό)



Πίνακας 31 :Αποτελεσματικότητα επικοινωνίας

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες το CRM η εταιρική ιστοσελίδα, το e- Detailing και το Personalized mail καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις στην επικοινωνία της εταιρίας με τους ειδικούς γιατρούς. Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης όπως twitter, Instagram και Facebook καταλαμβάνουν τις τελευταίες θέσεις, πράγμα απολύτως λογικό δεδομένου ότι στην Ελλάδα δεν επιτρέπεται η προώθηση φαρμάκων μέσω διαφημίσεων.





## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η βιομηχανία φαρμάκων αποτελεί σημαντικό κλάδο ανάπτυξης στην οικονομία της κάθε χώρας. Μια δεκαετία μετά την οικονομική κρίση και λίγους μήνες μετά την πανδημία της Covid-19 που επηρέασε καθολικά τον κόσμο, η φαρμακευτική αγορά εν μέσω σκληρού ανταγωνισμού και οικονομικής αστάθειας προσπαθεί να προσαρμοστεί σε ένα περιβάλλον με γρήγορους ρυθμούς όπου η καινοτομία παίζει πρωταρχικό ρόλο. Ο όρος «simplification» καθορίζει τις έξυπνες και ευέλικτες διαδικασίες που συνδυάζονται με αποφάσεις οικονομικά αποδοτικές για όλους (win-win-win).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μια πρόκληση για την φαρμακοβιομηχανία που έγινε επιτακτικός μετά την πανδημία. Η φαρμακοβιομηχανία κινείται προς την αυτοματοποίηση και την τεχνολογία. Σε πολλές περιπτώσεις οι προσπάθειες είναι παρόμοιες με εκείνες της ταχέως αναπτυσσόμενης βιομηχανίας καταναλωτικών αγαθών (η οποία θεωρείται ως η μεγαλύτερη καινοτόμος). Η πελατοκεντρική εμπειρία αρχίζει να αναπτύσσεται και να αναλύεται πιο διεξοδικά βάζοντας στο επίκεντρο τους ειδικούς υγείας, τις προτιμήσεις τους, πεποιθήσεις και άλλα με σκοπό την εξέλιξη των εμπορικών σχέσεων.

Η εστίαση σε μια επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ είναι μονόδρομος για τις εταιρείες προκειμένου να επιτύχουν μεγαλύτερη δέσμευση πελατών και να προσελκύσουν νέους πελάτες. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός για τα φαρμακευτικά προϊόντα συμβαίνει ήδη και πολλές εταιρείες το κάνουν καταβάλλοντας αξιοσημείωτες προσπάθειες όχι μόνο για να ενταχθεί αυτή η νοοτροπία στην εταιρική κουλτούρα, αλλά και να «εκπαιδεύσει» τους ειδικούς υγείας στα νέα ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας. Διαδικασία που προχώρησε με γρήγορους ρυθμούς τα χρονικά διαστήματα του lockdown.

Τα ευρήματα της έρευνας ενισχύουν την προσπάθεια των εταιριών στον ψηφιακό μετασχηματισμό αλλά και το στόχο τους να διεισδύσουν όσο γίνεται περισσότερο στην εμπειρία του πελάτη και τις προτιμήσεις του. Αποτυπώνεται μια αισιόδοξη προσέγγιση των νέων τάσεων από μια μεγάλη μερίδα των ερωτηθέντων, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι η χρήση ψηφιακών εργαλείων αναμένεται να εξελιχθεί ακόμα σε μεγαλύτερο βαθμό στο μέλλον.

Οι εργαζόμενοι των φαρμακευτικών εταιριών παραμένουν στο επίκεντρο αυτών των αλλαγών και είναι και οι πιο κατάλληλοι προκειμένου να αξιοποιήσουν και να αξιολογήσουν αυτές τις νέες δυνατότητες που εμφανίζονται. Βέβαια κάτι που αναφέρεται και στην έρευνα, είναι πολύ σημαντικό οι ίδιοι να γίνονται μέρος των αλλαγών και να



συμμετέχουν στην ανάπτυξη και εφαρμογή αυτών, βελτιώνοντας έτσι την προσαρμοστικότητα αλλά και την ευελιξία στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Ωστόσο από τις απαντήσεις της έρευνας φαίνεται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί μεν να έχει θετικό αποτέλεσμα στην εξέλιξη και την ανάπτυξη των εταιρειών αλλά ταυτόχρονα και των ανθρώπων, όταν αυτοί αποτελούν κομμάτι της ανάπτυξης, την ίδια στιγμή όμως μπορεί να αποτελέσει σκόπελο και να επιδρά αρνητικά στην εργασιακή καθημερινότητα όταν δεν τίθενται τα όρια μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Θα ήταν χρήσιμο να διεξαχθεί μια παρόμοια έρευνα ίσως πιο βελτιωμένη, χωρίς τρέχοντες περιορισμούς και σε μια πιο ευρεία κλίμακα εταιριών, κάποια χρόνια αργότερα, προκειμένου να αναλυθεί ο αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τομέα της υγείας και αν οι εταιρίες στην Ελλάδα συνεχίζουν να κάνουν σημαντικά βήματα προς την καινοτομία αλλά και πόσες από τις εφαρμογές αυτές και τις καινοτομίες συνεχίζουν να υπάρχουν υπό συνθήκες κανονικότητας.

Παρακάτω αποτυπώνονται τέσσερις βασικές προτάσεις που συγκεντρώνουν συνοπτικά τις πληροφορίες της έρευνας και περιγράφουν το περιβάλλον του ψηφιακού μετασχηματισμού στην ελληνική φαρμακοβιομηχανία:

➤ **No1**

***Οι φαρμακευτικές εταιρίες στην Ελλάδα πριν την πανδημία είχαν ξεκινήσει ψηφιακά να εξελίσσονται, επιτάχυναν κατά την διάρκεια της Covid-19, ωστόσο υπάρχουν ακόμα πολλά πράγματα που πρέπει να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν.***

Η δέσμευση της διοίκησης είναι το βασικό συστατικό για μια επιτυχημένη εφαρμογή ψηφιακού μετασχηματισμού. Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη σε αυτή, εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού, θα πρέπει να κατανοήσουν τα οφέλη και την αξία της αλλαγής με σκοπό να καταβάλλουν την μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια και να ξεπεράσουν οποιοδήποτε σκόπελο. Η αντίληψη ότι, τα επίπεδα ψηφιακής ωριμότητας, δεν είναι παρόμοια ανάμεσα σε όλα τα άτομα αλλά και ότι οι αλλαγές έχουν αντίκτυπο τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά θα βοηθήσει τους οργανισμούς να εντοπίσουν λάθη, κενά και ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν για την καλύτερη υποστήριξη των διαδικασιών και την εφαρμογή τους μελλοντικά.

➤ **No2**

***Νέα κανάλια επικοινωνίας και ψηφιακά εργαλεία, λαμβάνουν ενεργό ρόλο στις διαδικασίες και αναδεικνύονται ως σημαντικά, ενώ αναμένονται να εξελιχθούν ακόμα περισσότερο στο μέλλον.***

Τα e-mail campaign, το e-detailing / remote, τα webinars και το σύστημα CRM είναι τα ψηφιακά στοιχεία που αποτελούν βάση της ψηφιακής επικοινωνίας και θα χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο στο μέλλον. Το σύστημα CRM ως εργαλείο ενοποίησης πληροφοριών θα υποστηρίζει όλα τα κανάλια (ψηφιακά και μη) και θα προσφέρει μια 360° πελατειακή εμπειρία. Η αναμενόμενη ευρεία εφαρμογή αυτών των καναλιών / εργαλείων πιθανότατα θα καταστήσει πιο δύσκολο για έναν οργανισμό να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Οι οργανισμοί που έχουν δεσμευτεί να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής αξίας στους HCPs και στους υπαλλήλους τους θα χρειαστούν ενδεχομένως περιεχόμενο αιχμής και ισχυρές τεχνολογίες για να ανταποκριθούν σε αυτή την ανάγκη.

➤ **No3**

***Για να αξιοποιηθούν οι πραγματικές δυνατότητες των νέων καναλιών και τεχνολογιών η ανατροφοδότηση του συστήματος πρέπει να μπει στην εξίσωση.***

Παρόλο που η συλλογή δεδομένων θεωρείται αναπόσπαστο μέρος της ψηφιακής στρατηγικής, η ανάλυση δεδομένων για την ευθυγράμμιση της επικοινωνίας των HCPs δεν εφαρμόζεται ακόμη ευρέως. Εντός ψηφιακά εστιασμένων οργανισμών, τα αναλυτικά δεδομένα απολαμβάνουν υψηλότερης αποδοχής και με τη σειρά τους τα αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων θα μπορούσαν να ενισχύσουν τις βέλτιστες πρακτικές τους.

➤ **No4**

***Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, όπως και κάθε αλλαγή, απαιτεί την συμμετοχή των εργαζομένων, η οποία είναι κάτι περισσότερο απλά από την εκπαίδευση ψηφιακών δεξιοτήτων.***

Η ανάγκη για περισσότερη και συνεχή εκπαίδευση προς όφελος της νέας ψηφιακής πραγματικότητα, αποτελεί τον πιο σημαντικό μετασχηματισμό που συντελείται σήμερα μέσα στις φαρμακευτικές εταιρίες. Εκπαιδευτικές δραστηριότητες που στοχεύουν στην ενίσχυση της ψηφιακής νοοτροπίας σε συνδυασμό με πρακτική εκπαίδευση σε δυνατότητες και χαρακτηριστικά ψηφιακών εργαλείων θα μπορούσαν να υποστηρίξουν σημαντικά την επιτυχή εφαρμογή της ψηφιακής στρατηγικής.

➤ **No5**

***Τα νέα κανάλια και ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας επηρεάζουν τους HCPs σε μεγάλη κλίμακα σήμερα περισσότερο από ποτέ.***

Οι επαγγελματίες υγείας βρίσκονται υπό πίεση σήμερα λόγω έλλειψης χρόνου και είναι φυσικό να προσπαθήσουν, περισσότερο από ποτέ, να περιορίσουν τις προσωπικές τους συναντήσεις με εκπροσώπους φαρμακευτικών εταιρειών. Πρόσφατες μελέτες επιβεβαιώνουν αυτή την τάση. Ως εκ τούτου, για τα σημερινά στελέχη φαρμακευτικού μάρκετινγκ που θέλουν να αυξήσουν τις αλληλεπιδράσεις τους με τους γιατρούς, η

απάντηση είναι οι καινοτόμοι τρόποι ψηφιακής επικοινωνίας. Νέα ψηφιακά εργαλεία, αναλυτικά στοιχεία και ψηφιακό υλικό δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη μάρκετινγκ να προσεγγίζουν τους γιατρούς με πιο συναρπαστικούς τρόπους και να εξοπλίζουν τους ιατρικούς εκπροσώπους με αξιόπιστα δεδομένα που θα κάνουν τις αλληλεπιδράσεις τους με τους γιατρούς πιο διορατικές. Χρησιμοποιώντας δεδομένα που βασίζονται σε στοιχεία και καλά σχεδιασμένα προγράμματα ψηφιακού μάρκετινγκ, νέοι δρόμοι επικοινωνίας μπορούν να ανοίξουν που ταιριάζουν καλύτερα στον πολυάσχολο επαγγελματία υγείας του σήμερα. Με αυτά τα νέα εργαλεία όχι μόνο θα δημιουργηθούν πιο αποτελεσματικές και λιγότερο δαπανηρές λύσεις επικοινωνίας και πληροφόρησης για τους πελάτες αλλά μακροπρόθεσμα θα καθιερωθούν και πιο αποτελεσματικοί τρόποι ενημέρωσης. Επιπλέον, τα ψηφιακά εργαλεία βοηθούν στον επηρεασμό της σωστής συνταγογραφικής συμπεριφοράς σε αυτήν την εξαιρετικά ρυθμιζόμενη αγορά.

## Βιβλιογραφία

- Abdo, Bassant Badr Eldin Abdo, and Walid Aboubakr Aboubakr. 2019. "Impact of Marketing Costs and the Research and Development on the Profitability of Egypt's Pharmaceutical Companies." 1(2):40–69. doi: 10.21608/sjar.2019.110146.
- Al-Areefi, Mahmoud Abdullah, Mohamed Azmi Hassali, and Mohamed Izham b Mohamed Ibrahim. 2013. "Physicians' Perceptions of Medical Representative Visits in Yemen: A Qualitative Study." *BMC Health Services Research* 13(1):331. doi: 10.1186/1472-6963-13-331.
- Alkhateeb, Fadi, and William Doucette. 2008. "Electronic Detailing (e-Detailing) of Pharmaceuticals to Physicians: A Review." *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing* 2:235–45. doi: 10.1108/17506120810903999.
- Alpert, Abby, Darius Lakdawalla, and Neeraj Sood. 2015. *Prescription Drug Advertising and Drug Utilization: The Role of Medicare Part D*. w21714. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. doi: 10.3386/w21714.
- Anh Phillips, Jonathan Copulsky and Garth Andrus, Gerald C. Kane. 2019. *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation - Book - Faculty & Research - Harvard Business School*. Cambridge: MIT Press.
- Ashley, Christy, and Tracy Tuten. 2015. "Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement." *Psychology & Marketing* 32(1):15–27. doi: 10.1002/mar.20761.
- Banerjee, Saikat, and Sampada Kumar Dash. 2011. "In Emerging Economies: Views of Health."
- Bryman, Alan, and Emma Bell. 2011. *Business Research Methods*. 3rd ed. Cambridge ; New York, NY: Oxford University Press.
- Carty, Kimberly S. 2021. "Towards a Proactive, Capabilities-Based Continuity Framework for the Hospitality and Tourism Industry." *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 13(3):418–30. doi: 10.1108/WHATT-01-2021-0020.
- Chen, Xiaoying. 2022. "Pharmaceutical Sales Representatives in the United States and China: The Need for Professional Public Space." *Health Care Analysis* 30(1):35–56. doi: 10.1007/s10728-021-00438-w.
- Clayton O'Toole, Jeremy Schneider, Kate Smaje, Laura LaBerge. 2021. "How COVID-19 Has Pushed Companies over the Technology Tipping Point—and Transformed Business Forever." *McKinsey Digital and Strategy & Corporate Finance Practices* 9.

- Cynthia A. Lengnick-Hall, δεύτερο Tammy E. Beck, and τρίτο Mark L. Lengnick-Hall. 2011. "Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management | Elsevier Enhanced Reader." September, 243–55.
- De Keyser A, Lemon K, Keiningham T, Klaus P (2015) A framework for understanding and managing the customer experience. 15–121. Marketing Science Institute, Cambridge
- Dean, Kathy Lund. 2007. "Book Review: Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data." *Organizational Research Methods* 10(1):184–87. doi: 10.1177/1094428106290196.
- Dickov, Veselin, and Boris Kuzman. 2011. "Specific Features of Pharmaceuticals Marketing Mix." *Journal of Management & Marketing in Healthcare* 4(3):160–67. doi: 10.1179/1753304X11Y.0000000001.
- Ding, Min, Jehoshua Eliashberg, and Stefan Stremersch, eds. 2014. *Innovation and Marketing in the Pharmaceutical Industry: Emerging Practices, Research, and Policies*. Vol. 20. New York, NY: Springer New York.
- Econsultancy. (2019). Walking in their Footsteps - The Business Case for Customer Journey Mapping (pp. 1–39)
- Elling, M.E., Fogle, H.J., McKhann, C.S. and Simon, C. (2002), "Making more of pharma's sale force", *The McKinsey Quarterly*, Vol. 3, pp. 86-95.
- Enyinda, Chris I., Alphonso O. Ogbuehi, and Chris H. Mbah. 2018. "Building Pharmaceutical Relationship Marketing and Social Media Impact: An Empirical Analysis." *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing* 12(2):198–230. doi: 10.1108/IJPHM-02-2017-0007.
- Fahmi Al-Zyoud, Mohammad. 2018. "Social Media Marketing, Functional Branding Strategy and Intentional Branding." *Problems and Perspectives in Management* 16(3):102–16. doi: 10.21511/ppm.16(3).2018.09.
- Greene, Jeremy A. 2010. "Pharmaceutical Marketing and the New Social Media." *N Engl j Med* 3.
- He, Zeya, Huiling Huang, Hyeyoon Choi, and Anil Bilgihan. 2022. "Building Organizational Resilience with Digital Transformation." *Journal of Service Management*. doi: 10.1108/JOSM-06-2021-0216.
- Hutton, G., & Fosdick, M. (2011). The globalization of socialmedia: Consumer relationships with brands evolve in digi-tal space. *Journal of Advertising Research*, 51, 564–57

- Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M. J., & Newell, S. (2017). Growing on steroids: rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovation. *MIS Quarterly*, 41(1), 301-314
- Ignatiadis, Ioannis, and Joe Nandhakumar. 2007. "The Impact of Enterprise Systems on Organizational Resilience." *Journal of Information Technology* 22(1):36–43. doi: 10.1057/palgrave.jit.2000087.
- John Gardner. 2018. "The New 4 P's of Pharmaceutical Marketing." *Luckie ReThink Tank*.
- Kane, Gerald C., Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley. 2017. "Achieving Digital Maturity." (MIT Sloan Management Review):32.
- Kevin Burchler (2020) "International Patient Journey Map – Defining and Mapping the Patient Journey of Medical Tourists Seeking State-of-the-Art Treatment Outside Their Home Country" , White page, SIP
- Khan, Md Mahfuzur Rahman, and Kona Basak. 2021. "Shifts in Pharma-Marketing Trends in Post COVID-19 Era." *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research* 2(2):108–14. doi: 10.11594/ijmaber.02.02.04.
- Khan MMR (2020) Covid-19's impact on Fresh Graduate's Job Market in Bangladesh: An observational study. *Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 40-48.
- Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Kumar, Pramod. (2013). Marketing Mix of Pharmaceutical Industry in India :An Exploration. *KBSCMR's Journal of Management Research* (0975-1513). Volume-1. 50-70.
- Lasi, Heiner, Peter Fettke, Hans-Georg Kemper, Thomas Feld, and Michael Hoffmann. 2014. "Industry 4.0." *Business & Information Systems Engineering* 6(4):239–42. doi: 10.1007/s12599-014-0334-4.
- Miles, M., and A. Michael Huberman. 1994. "Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook."
- Mukherjee, Samrat, Jitendra Kumar, and Ajeya Jha. 2021. "Impact of Social Media Promotion on Pharmaceutical Organizations." *Annals of the Romanian Society for Cell Biology* 25:3315–22.
- Natakusumah, Kameswara, Erna Maulina, Anang Muftiadi, and Margo Purnomo. 2022. "Digital Transformation of Health Quality Services in the Healthcare Industry during Disruption and Society 5.0 Era." *Frontiers in Public Health* 10:971486. doi: 10.3389/fpubh.2022.971486.

- Rachinger, Michael, Romana Rauter, Christiana Ropposch, Wolfgang Vorraber, and Eva Schirgi. 2018. "Digitalization and Its Influence on Business Model Innovation." *Journal of Manufacturing Technology Management* 30. doi: 10.1108/JMTM-01-2018-0020.
- Shah, Denish, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin, and George S. Day. 2006. "The Path to Customer Centricity." *Journal of Service Research* 9(2):113–24. doi: 10.1177/1094670506294666.
- Vaska, Selma, Maurizio Massaro, Ernesto Marco Bagarotto, and Francesca Dal Mas. 2021. "The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review." *Frontiers in Psychology* 11:539363. doi: 10.3389/fpsyg.2020.539363.
- Verhoef, Peter C., Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros, and Leonard A. Schlesinger. 2009. "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies." *Journal of Retailing* 85(1):31–41. doi: 10.1016/j.jretai.2008.11.001.
- Winter, Elizaveta A., Tatiana M. Litvinova, Dmitrii V. Babaskin, Liudmila I. Babaskina, and Olga V. Savinova. 2019. "Marketing Analysis of the Medical Representatives' Activity Aimed on Information Support for Promoted Medications." *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 7(1):177–78. doi: 10.9770/jesi.2019.7.1(14).
- Westerman, G., & Bonnet, D. (2014). *Leading Digital* ([edition unavailable]). Harvard Business Review Press. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/837136/leading-digital-turning-technology-into-business-transformation-pdf> (Original work published 2014)
- Zhang, He. 2019. "Research on the Medical Representative Against the Context of China's New Medical Reform." in *Proceedings of the 1st International Symposium on Innovation and Education, Law and Social Sciences (IELSS 2019)*. Shenyang City, China: Atlantis Press.
- Zugasti Murillo, Ana, Laia Aguilar Sugrañes, and Julia Álvarez Hernández. 2022. "Digital transformation of the relationship between industry and healthcare professionals." *Nutrición Hospitalaria*. doi: 10.20960/nh.04064.
- IOBE (2021), « Φαρμακευτική αγορά στην Ελλάδα: Γεγονότα και Στοιχεία 2020 & Η συμβολή του κλάδου φαρμάκου στην οικονομία»
- ΣfEE (2020), «Η φαρμακευτική αγορά στην Ελλάδα, γεγονότα και στοιχεία»
- Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθόπουλος, Β. Ζ.(2008). *Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη, 442-453.)

## Πηγές από το διαδίκτυο

- In the Midst of COVID-19 Crisis, 7 out of 10 Big Pharma Companies Spent More on Sales and Marketing than R&D, <https://www.ahip.org/news/articles/new-study-in-the-midst-of-covid-19-crisis-7-out-of-10-big-pharma-companies-spent-more-on-sales-and-marketing-than-r-d>
- Global spending on health 2020: weathering the storm. Geneva: World Health Organization <https://www.who.int/publications/i/item/9789240017788>
- <https://www.indegene.com/>
- Φαρμακευτικό Μάρκετινγκ: Ο αναδυόμενος ρόλος του ιατρικού επισκέπτη <http://pmjournal.gr/marketing-rolos-iatrikou-episkepti/>
- [https://www.veeva.com/eu/wp-content/uploads/2012/05/veeva-eagle\\_whitepaper-future-of-digital-a4-1up\\_20120503-f.pdf](https://www.veeva.com/eu/wp-content/uploads/2012/05/veeva-eagle_whitepaper-future-of-digital-a4-1up_20120503-f.pdf)
- <https://www.pharmexec.com/view/how-covid-19-forcing-pharma-adopt-new-physician-interaction-models>
- <https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/from-product-to-customer-experience-the-new-way-to-launch-in-pharma>
- <https://www.indegene.com/pdf/pharma-marketer-survey.pdf>
- Impact of Training on Medical Representative in Their Performance Special Reference of Alembic Pharmaceuticals Ltd – AIJBM.” Retrieved April 10, 2022 (<https://www.aijbm.com/impact-of-training-on-medical-representative-in-their-performance-special-reference-of-alembic-pharmaceuticals-ltd/> ).
- New Study: In the Midst of COVID-19 Crisis, 7 out of 10 Big Pharma...” AHIP. Retrieved October 22, 2022 (<https://www.ahip.org/news/articles/new-study-in-the-midst-of-covid-19-crisis-7-out-of-10-big-pharma-companies-spent-more-on-sales-and-marketing-than-r-d> ).
- The Importance of Customer Experience in Developing Pharma Products | McKinsey.” Retrieved October 23, 2022 (<https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/from-product-to-customer-experience-the-new-way-to-launch-in-pharma> ).