



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**



**ΤΕΙ  
ΠΕΙΡΑΙΑ**

**ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΔΙΑΚΑΤΟΥ ΚΡΙΘΑΡΗ**

**ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MANAGEMENT ΣΕ**

**ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ**

*Επιβλέπων Καθηγητής : ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΟΛΛΑΛΗΣ*

Διπλωματική Εργασία για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

*MSc in Health Management*

Πειραιάς 2012



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

**ΤΕΙ**

**ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑ**

**CHRISOULA DIAKATOU KRITHARI**

**MANAGEMENT GUIDE LINES FOR  
PHARMACEUTICAL COMPANIES**

*Supervisor: Professor Ioannis Pollalis*

Graduate Thesis Submitted for the Degree “Master in Health Management”  
University of Piraeus- TEI of Piraeus, Greece.

Piraeus 2012

## **Ευχαριστίες:**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με άμεσο ή έμμεσο τρόπο συνετέλεσαν στην αποπεράτωση αυτής της εργασίας . Πιο συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Ιωάννη Πολλάλη, για την υπομονή, την καθοδήγηση και την πολύτιμη συμβολή του σε κάθε φάση της δημιουργίας της. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου , που όλα αυτά τα χρόνια μου συμπαραστάθηκαν ποικιλοτρόπως και φυσικά τον σύζυγο μου , που πίστεψε ότι μπορώ να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις του μεταπτυχιακού όντας εργαζόμενη μητέρα. Δεν παραλείπω την κόρη μου, που παρακολούθησε «μαζί μου» το δεύτερο εξάμηνο της σχολής και που με στήριξε με την παρουσία της, δίνοντας μου δύναμη.

**ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΔΙΑΚΑΤΟΥ ΚΡΙΘΑΡΗ**

## Περίληψη

Παρόλο που τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης κλονίζονται όλες οι αγορές , η παραγωγή φαρμάκων καθώς και η εμπορία φαρμάκων και ιατρικού εξοπλισμού, συνεχίζει να αποτελεί έναν σημαντικό οικονομικό κλάδο διεθνώς. Ωστόσο το management των φαρμακευτικών εταιριών δεν καλύπτεται επαρκώς με βιβλιογραφία. Αποτέλεσμα του επιστημονικού αυτού κενού αποτέλεσε η σύνταξη της παρούσας εργασίας. Συγκεκριμένα έγινε μια προσπάθεια προσαρμογής και διαμόρφωσης των βασικών αρχών “management” στον φαρμακευτικό κλάδο παραγωγής και πώλησης.

Λέξεις κλειδιά: management , παραγωγή ,εμπορία φαρμάκων, φαρμακευτικές εταιρίες

# **MANAGEMENT GUIDE LINES FOR PHARMACEUTICAL COMPANIES**

**By: Chrissoula Diakatonou Krithari**

**Graduate Thesis Submitted for the Degree “Master in Health Management”  
University of Piraeus – TEI of Piraeus, Greece.**

**Supervisor: Professor Ioannis Pollalis**

**Abstract:** Although in recent years the economic crisis shocks all markets, production of medicines including medicines and medical equipment, it still is an important economic sector internationally. However, the management of the pharmaceutical companies is not adequately covered by the bibliography. Result of the scientific gap was the drafting of this work. Specifically, an attempt was made to adapt the principles of layout and «management » in the pharmaceutical industry and sale.

Keywords: « management», production, marketing of medicines, pharmaceutical companies

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη.....	iv
Πίνακας Περιεχομένων.....	vi
Κατάλογος Σχημάτων, Διαγραμμάτων.....	x
Εισαγωγή.....	1
<b>ΚΕΦ.1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MANAGEMENT</b> .....	<b>2</b>
1.1.Τι είναι το management.....	2
1.2.Συντελεστές management.....	6
1.3.Τι κάνει ένας manager.....	7
1.4.Μάνατζερ φαρμακευτικής εταιρίας.....	8
<b>ΚΕΦ. 2:ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ</b> .....	<b>9</b>
2.1.Το «επιστημονικό μάνατζμεντ» του Taylor .....	9
2.2.Οι 7 βασικές διεργασίες του Κλασσικού Μάνατζμεντ κατά τον Gullick ...	10
2.3. Ορισμός του Μάνατζμεντ από την Αμερικάνικη ένωση του Μάνατζμεντ.	11
2.4. Τα “Six M”.....	13
2.5.Οι σύγχρονες τάσεις management.....	13
<b>ΚΕΦ.3: ΤΙ ΕΙΔΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, ΕΙΝΑΙ ΟΜΩΣ ΟΙ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ;</b> .....	<b>15</b>
3.1. Οργάνωση Φαρμακευτικής Εταιρίας.....	16
3.2. Key Account Manager (KAM).....	21
3.3. Τμήμα Πωλήσεων.....	22

3.3.1.Βάσεις δεδομένων .....	22
3.3.2.Τι μπορούμε να κάνουμε με το SalesManager .....	23
3.4. Ιατροί Opinion Leaders ή key Doctors.....	24
3.5. Ιατρικοί Επισκέπτες.....	26
<b>ΚΕΦ.4: Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ.....</b>	<b>29</b>
4.1. Τι «κάνει» ο πωλητής/ ιατρικός επισκέπτης.....	29
4.2. Τι «πρέπει» να κάνει.....	30
4.3.Η Τακτική της Αντιστροφής, Προάγγελος της Πώλησης.....	30
4.4. Βασικοί τύποι ιατρών/πελατών.....	30
4.5. Τι «κάνει» τον καλό πωλητή.....	31
4.5.1. Βασικά έμφυτα γνωρίσματα.....	32
4.5.2. Συνύπαρξη των Βασικών Στοιχείων.....	34
<b>ΚΕΦ.5: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....</b>	<b>36</b>
5.1. Η λειτουργία του προγραμματισμού στις φαρμακευτικές εταιρίες.....	36
5.1.2. Διαδικασία του Προγραμματισμού.....	37
5.2. Η λήψη των αποφάσεων.....	39
5.2.1. Η διαδικασία λήψεως αποφάσεων.....	41
<b>ΚΕΦ.6: ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</b>	<b>44</b>
6.1.Μήτρα SWOT.....	44
6.1.1.Ενδεικτικό SWOT σε μια εισαγωγική φαρμακευτική εταιρία.....	45
6.1.2.Ενδεικτικό SWOT σε παραγωγική/ εμπορική φαρμακευτική εταιρία.....	46
<b>ΚΕΦ.7: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....</b>	<b>49</b>

7.1. Ο Ρόλος της Εκπαίδευσης.....	50
<b>ΚΕΦ.8:ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΙΝΗΤΡΑ.....</b>	<b>52</b>
8.1.1.ΚίνητραΥποκίνησης.....	52
8.1.2. Θεωρία του Maslow.....	54
8.2. Ταξινόμηση παραγόντων ή κινήτρων υποκίνησης.....	56
8.3.Παρακίνηση και παραγωγικότητα.....	56
8.4.Κίνητρα ιατρικών επισκεπτών των φαρμακευτικών εταιριών.....	57
<b>ΚΕΦ.9: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ (EQ).....</b>	<b>61</b>
9.1. Τα “συστατικά” της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	61
9.2. Τι μπορείτε να πετύχετε μέσα από την ανάπτυξη της Συναισθηματικής σας Νοημοσύνης.....	63
9.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία.....	64
9.3.1.Κοινωνική Δύναμη Εναντίον Ατομικής Δύναμης.....	64
9.3.2.Πως η κοινωνική νοημοσύνη οδηγεί σε αποτελέσματα τις επιχειρήσεις...65	
9.4.Βοηθώντας τους υπαλλήλους να τα καταφέρουν σε δύσκολους καιρούς...65	
9.5.Πως να βελτιώσετε την συναισθηματική σας νοημοσύνη.....	66
<b>ΚΕΦ.10: ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....</b>	<b>67</b>
10.1.Ηγεσία.....	69
10.2. Σοφά Μηνύματα Ηγεσίας .....	71
10.3. Διαφορές Ηγεσίας και Management .....	72
<b>ΚΕΦ. 11.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....</b>	<b>73</b>
11.2. Στρατηγικό Περιβάλλον.....	74
<b>ΚΕΦ. 12. ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ «ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ».....</b>	<b>75</b>



<b>ΚΕΦ.13.ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....</b>	<b>76</b>
13.1. Οι επικοινωνίες.....	77
13.2. Οδηγίες για αποτελεσματική ακρόαση.....	79
<b>ΚΕΦ.14. ΕΛΕΓΧΟΣ .....</b>	<b>80</b>
14.1. Διαδικασία ελέγχου.....	81
14.1.1.Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης.....	81
14.1.2.Η επαναπληροφόρηση (feedback).....	82
<b>ΚΕΦ.15. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ).....</b>	<b>83</b>
15.1. Βασικά στοιχεία και αρχές της ΔΟΠ.....	83
15.2. Εφαρμογή της ΔΟΠ.....	84
<b>ΚΕΦ.16. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....</b>	<b>86</b>
<b>ΚΕΦ. 17. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....</b>	<b>89</b>
<b>ΚΕΦ. 18.ΙΣΧΥΟΝ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΝΤΑΓΟΓΡΑΦΟΥΜΕΝΩΝ ΦΑΡΜΑΚΩΝ.....</b>	<b>91</b>
<b>ΚΕΦ.19. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ.....</b>	<b>92</b>
<b>ΚΕΦ. 20. ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΙΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ.....</b>	<b>95</b>
<b>ΚΕΦ. 21. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>97</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>101</b>

Ελληνική

Ξενόγλωσση

Αρθρογραφία

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Αρίθμηση	Τίτλος	Σελίδα
1	Λειτουργίες του «management»	3
2	Οργανόγραμμα φαρμακευτικής εταιρίας	17
3	Οργανόγραμμα Πωλήσεων	18
4	Οργανόγραμμα Εκπαίδευσης	20
5	Στάδια Προγραμματισμού	38
6	Στάδια Λήψεως Αποφάσεων	41
7	SWOT	44
8	SWOT Εισαγωγικής Φαρμακευτικής Εταιρίας	45
9	SWOT Παραγωγικής/Εμπορικής Φαρμακευτικής Εταιρίας	46-49
10	Πυραμίδα Maslow	54
11	Σύγκριση Θεωριών κατά Sullivan	58
12	Μέσα Υποκίνησης κατά Maslow	59
13	“Συστατικά” της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	61
14	Η Διαδικασία της Επικοινωνίας	78

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ιατρικός κλάδος σε παγκόσμια κλίμακα αλλά και στην Ελλάδα έχει σημειώσει αλματώδη ανάπτυξη με εξαίρεση τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής κρίσης που διανύουμε.

Ωστόσο το management σε επίπεδο φαρμακευτικών και λοιπών εταιριών φαίνεται ότι δεν καλύπτεται με επαρκή βιβλιογραφία.

Κρίναμε λοιπόν **σκόπιμο** στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας να κάνουμε μια περιεκτική και επιδερμική αναφορά των βασικών αρχών management που διέπουν τον ιατρικό κλάδο και συγκεκριμένα τις φαρμακευτικές και γενικά τις εταιρίες που ασχολούνται με την προμήθεια και την προώθηση φαρμακευτικού και ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού στα νοσοκομεία, τις κλινικές και τα φαρμακεία.

Ο ιατροφαρμακευτικός κλάδος φυσικά διέπεται από τις βασικές αρχές management που διέπονται όλες οι επιχειρήσεις με μικρές προσαρμογές και διαφοροποιήσεις συσχετιζόμενες πάντα με το αντικείμενο προς εξέταση.

## ΚΕΦ.1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MANAGEMENT



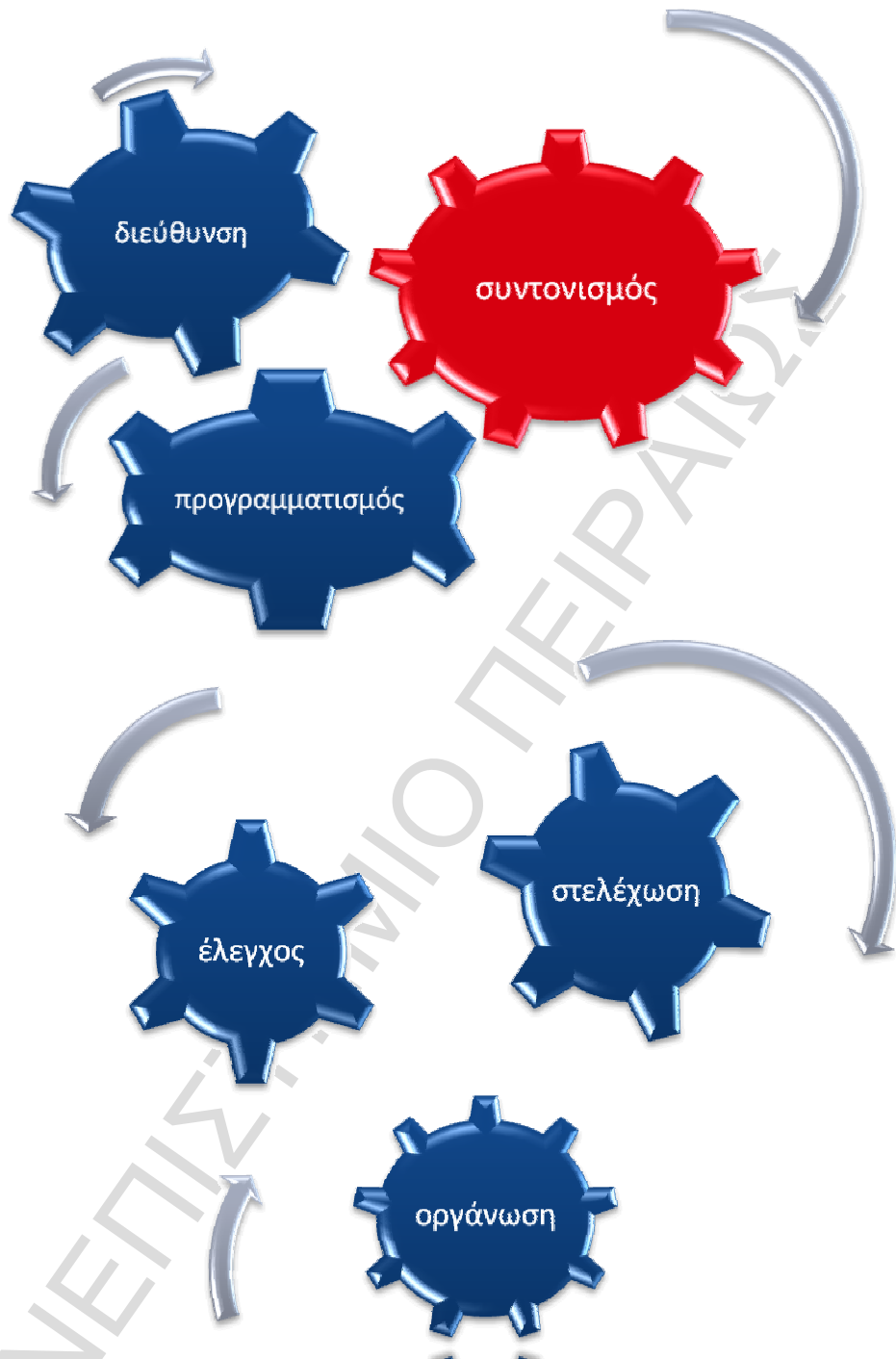
*Το Μάνατζμεντ δεν είναι μόνο ταλέντο και εμπειρία. Η άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης απαιτεί ακόμα έξυπνο προγραμματισμό, τέλεια οργάνωση, σωστή διοίκηση και ακριβή έλεγχο (Δημήτρης Μπουραντάς ,2009).*

### 1.1.Τι είναι το management:

Από την ανασκόπηση της διεθνής βιβλιογραφίας καταλήγουμε στις παρακάτω 5+1 λειτουργίες του μάνατζμεντ (functions of management). Οι λειτουργίες αυτές είναι:

- A. Ο προγραμματισμός (planning)
- B. Η οργάνωση (organizing)
- C. Η στελέχωση (staffing)
- D. Η διεύθυνση (leading)
- E. Ο έλεγχος (controlling)
- F. Ο συντονισμός (coordination)

Ακολουθεί σχετικό διάγραμμα ( διάγραμμα 1)



(Διάγραμμα 1: Λειτουργίες του «management»)

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του Μάνατζμεντ ορίζονται παρακάτω οι επιμέρους λειτουργίες του.

## **A. Προγραμματισμός**

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή, ο Προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Koontz και Donnell πολύ απλά ορίζουν τον Προγραμματισμό ως τη λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή η απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο ή η κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει.

## **B. Οργάνωση**

Είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον Προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κ.λπ.) όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα, θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων.

## **C. Στελέχωση**

Η στελέχωση (staffing) έχει να κάνει με το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα στελεχώσουν τις θέσεις της επιχείρησης. Η λέξη-κλειδί εδώ είναι η “κατάλληλοι”. Πέρα από αυτό, όπως είναι φυσικό, το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι δεν σημαίνει ότι η δουλειά της στελέχωσης έχει τελειώσει. Θέματα όπως είναι οι προαγωγές, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση κ.λπ. εμπíπτουν στη λειτουργία της στελέχωσης / διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ).

## **D. Διεύθυνση**

Είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση κ.λπ.) έτσι ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά ή σε αποτελεσματική ομαδική συνεργασία να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Η διεύθυνση έχει να κάνει κυρίως με τις **διαπροσωπικές** σχέσεις μεταξύ του μάνατζμεντ και των εργαζομένων.

Δεδομένου ότι η έννοια της ηγεσίας υπονοεί ότι κάποιος ακολουθούν αυτόν που ηγείται και είναι, παράλληλα, αυτονόητο ότι **οι άνθρωποι ακολουθούν αυτούς που ικανοποιούν τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους**, γίνεται φανερό ότι η ηγεσία περιλαμβάνει πράγματα όπως είναι η **υποκίνηση και η επικοινωνία**.

## **E. Έλεγχος**

Είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκρισή τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων.

## **F. Συντονισμός**

Κάποιοι ειδικοί του μάνατζμεντ θεωρούν τον συντονισμό ως την έκτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Ωστόσο, είναι πιο ακριβές να δούμε τον συντονισμό ως την ουσία του μάνατζμεντ υπό την έννοια ότι κάθε μία από τις πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ουσιαστικώς μια ενέργεια που συνεισφέρει στον συντονισμό.



## 1.2. Οι συντελεστές του μάνατζμεντ

Μέχρι εδώ το μάνατζμεντ έχει οριστεί ως ένα σύστημα λειτουργιών. Αυτές όμως οι λειτουργίες είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών:



- α) γνώσεις,
- β) ικανότητες,
- γ) φιλοσοφία ή κουλτούρα,
- δ) συστήματα.

Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του μάνατζμεντ απαιτεί, όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα, τη **γνώση**. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ είναι αδύνατη.

Εκτός των γνώσεων, το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια **σειρά ικανοτήτων**, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να εφαρμόζει, να ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει.

Όμως το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις, νοοτροπίες κ.λπ. που συνθέτουν την **κουλτούρα ή φιλοσοφία** του ατόμου που το ασκεί αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στο οποίο αυτό ασκείται. Τέλος, η άσκηση της λειτουργίας του μάνατζμεντ απαιτεί την ύπαρξη και χρήση **συστημάτων** (εργαλείων), μάνατζμεντ όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, ελέγχου κ.λπ.

Οι ανωτέρω τέσσερις συντελεστές του μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικοί αφού αρκεί μόνο η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκησή του. Επίσης, είναι φανερό ότι μεταξύ των τεσσάρων αυτών συντελεστών υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης, με την έννοια ότι ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή στη μορφή του άλλου.

### 1.3.Τι κάνει ένας manager

Διερεύνηση του τρόπου συμπεριφοράς των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους.

Η τιμωρία και ο έπαινος έχουν διαφορετική υπόσταση από άνθρωπο σε άνθρωπο

Αν υπάρχει τρόπος αντίληψης της συμπεριφοράς τους, τότε ο manager έχει περισσότερες πιθανότητες να τους καθοδηγήσει με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να εργασθούν πιο μεθοδικά και κατά συνέπεια αποτελεσματικά

Ο σωστός manager οφείλει να ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους του

Η συμπεριφορά επηρεάζεται από τα βιώματα, τις αρχές, τις αξίες, το οικογενειακό και κοινωνικό περίγυρο, τις σπουδές κτλ.

Υπάρχουν αρχές- αξίες οι οποίες είναι αρκετά ισχυρές ( δεν αλλάζουν) αλλά και ποικιλία αρχών- αξιών από άνθρωπο σε άνθρωπο

Ο manager πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθεί τις ιδιαιτερότητες του κάθε του συνεργάτη « αντιδρώντας» ανάλογα σε κάθε κατάσταση προσπαθώντας να επιτύχει το μέγιστο της αποδόσεως που χωρίς να ενεργοποιήσει αμυντικούς μηχανισμούς

Μόνο όταν ο manager μάθει να αφογκράζεται και να διεισδύει στην ψυχολογία του συνεργάτη του με κατανόηση και ενδιαφέρον τότε θα καταφέρει κρατώντας σωστές ισορροπίες το μέγιστο εργασιακό αποτέλεσμα σε ποιότητα και ποσότητα.

Μόνο τότε οι συνεργασίες αποκτούν αξία στον χρόνο

Ο manager οικοδομεί και παρουσιάζει στους stakeholders την εταιρική εικόνα που θεωρούν ότι είναι αληθινή, που προωθεί τους στόχους της εταιρίας και τέλος συνεισφέρει στην προσωπική του διαφοροποίηση και ενδυνάμωση.

Τέλος ο manager ασχολείται επισταμένως με την ακρίβεια της εταιρικής εικόνας που επιθυμεί, όταν αυτή περιέχει απαιτήσεις από τους stakeholders, οι οποίες μπορούν να προσδιοριστούν ποσοτικά και να μετρηθούν.

(Scott G;Lane V,2000)

#### 1.4. Μάνατζερ φαρμακευτικής εταιρίας

Ο μάνατζερ (διοικητικό στέλεχος), είναι το «υποκείμενο» του Μάνατζμεντ, δηλαδή το άτομο το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της φαρμακευτικής εταιρίας (των πόρων της εταιρίας) ασκώντας τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ.

Βέβαια εδώ πρέπει να διευκρινιστεί ότι κάθε άτομο και σε προσωπικό επίπεδο μπορεί και πρέπει να λειτουργεί με προσωπικό προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο. Η ακριβής έννοια του μάνατζερ περιορίζεται σε εκείνο το άτομο που ασκεί τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ για να επιτύχει αποτελέσματα πωλήσεων των φαρμάκων ,μέσω άλλων ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι ο μάνατζερ έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων άλλων ανθρώπων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκήσει εξουσία πάνω σε αυτούς. Στην Ελλάδα, η έννοια του μάνατζερ εκφράζεται καλύτερα με την έννοια του προϊσταμένου, ανεξαρτήτως του ιεραρχικού επιπέδου που αυτός βρίσκεται. Στις φαρμακευτικές εταιρίες διακρίνουμε τους προϊσταμένους πωλήσεων, τον product manager( υπεύθυνο φαρμάκου/ων), τον business unit manager ( υπεύθυνο τομέα φαρμάκων π.χ.αντιβιώσεων), τον υπεύθυνο εκπαίδευσης κτλ

## ΚΕΦ. 2: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η επιστήμη του μάνατζμεντ ανέκαθεν επηρεάστηκε από τις επιστημονικές θεωρίες κάθε εποχής (Emery, 1991). Η κυρίαρχη επιστημονική θεώρηση ενός συστήματος είναι ότι πρέπει να βρίσκεται σε ισορροπία. Δηλαδή η επιστημονική θεώρηση του συστήματος ήταν αναγωγική και η κατάστασή του προκαθορισμένη. Άρα οι μελλοντικές καταστάσεις ενός συστήματος θα μπορούσαν να προβλεφθούν (Bohm, 1957).

Αντίστοιχα και η επιστήμη του μάνατζμεντ ήταν αναγωγική, προβλεπτική. Ο Οργανισμός είναι μία «μηχανή» (Morgan, 1986). Ο αναγωγισμός στο μάνατζμεντ δημιούργησε νέους όρους όπως η έννοια της εργασίας, της γραφειοκρατίας, της διοίκησης βάσει στόχων, της πρότυπες διαδικασίες, τον έλεγχο ποιότητας, την λογιστική του κόστους, τη μελέτη του χρόνου, τη μελέτη των κινήσεων των εργαζομένων και τα οργανογράμματα (George, 1968). Δύο βασικές θεωρίες για το κλασικό μάνατζμεντ είναι το «επιστημονικό μάνατζμεντ» του Taylor και οι «7 διεργασίες του μάνατζμεντ» του Gullick.

### 2.1. Το «επιστημονικό μάνατζμεντ» του Taylor θεωρεί ότι:

- ✦ Πρέπει για κάθε εργασία να αναπτυχθεί να γίνει επιστημονική μελέτη η οποία θα την αναλύει σε συγκεκριμένα βήματα ή στάδια (Dooley, 1995; Spencer, 1994).
- ✦ Πρέπει κάθε εργαζόμενος να εκπαιδεύεται και να αναπτύσσει συγκεκριμένα προσόντα και δεξιότητες με σκοπό να επιτευχθεί η ίδια απόδοση σε όλους τους εργαζομένους (Dooley, 1995; Spencer, 1994).
- ✦ Πρέπει να υπάρχει ανυπόκριτη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς (Dooley, 1995; Spencer, 1994).
- ✦ Πρέπει να διαφοροποιηθεί η διοίκηση από τους υπόλοιπους εργαζομένους (Dooley, 1995; Spencer, 1994).
- ✦ Μπορεί η πορεία του οργανισμού να προβλεφθεί (Dooley, 1995; Spencer, 1994).
- ✦ Ο έλεγχος του Οργανισμού στο «επιστημονικό μάνατζμεντ» γίνεται μέσω του προϋπολογισμού, της μελέτης της απόδοσης, τους λογιστικούς ελέγχους, τα πρότυπα κλπ τα οποία θεωρούνται μηχανισμοί αρνητικής ανάδρασης για την διατήρηση της ισορροπίας του συστήματος (Leifer, 1989; Spencer, 1994; Wheatley, 1992).

- ✦ Το σύστημα κινήτρων βασίζεται στην αμοιβή και στην τιμωρία (Leifer, 1989; Spencer, 1994; Wheatley, 1992)

## **2.2.Οι 7 βασικές διεργασίες του Κλασσικού Μάνατζμεντ κατά τον Gullick (1937)**

είναι οι εξής:

1. Planning – Σχεδιασμός - Τι πρέπει να γίνει και πως θα πρέπει να γίνει (μέθοδοι) για να επιτευχθεί ο σκοπός του οργανισμού
2. Organizing – Οργάνωση - Η δομή της επιχείρησης που πρέπει να εξυπηρετεί το σκοπό του οργανισμού
3. Staffing – Πρόσληψη - Εκπαίδευση του προσωπικού - Συνθήκες εργασίας
4. Directing – Λήψη αποφάσεων, ενσωμάτωσή τους στον οργανισμό μέσω διαταγών και οδηγιών - Ηγεσία
5. Coordinating – Συντονισμός - Αλληλοσυσχέτιση των οντοτήτων και των διεργασιών
6. Reporting – Πληροφόρηση των στελεχών με αρχεία, αναφορές, επιθεωρήσεις, έρευνες
7. Budgeting – Οικονομικός σχεδιασμός – Λογιστική - Έλεγχος

Με την εξέλιξη της επιστήμης διαμορφώθηκε και το μάνατζμεντ χωρίς όμως να ξεφύγει από τα μηχανιστικά του θεμέλια (Dooley, 1997). Οι πρώτες εφαρμογές της θεωρίας των πολύπλοκων και προσαρμοστικών συστημάτων στους Οργανισμούς και στο Μάνατζμεντ βασίστηκαν στη εργασία των Maturana και Varela πάνω στην αυτο-ποίηση. Σύμφωνα με τους Maturana και Varela στη θεωρία της αυτο-ποίησης, η δομική αλλαγή σε ένα σύστημα συμβαίνει μέσα από την αυτό-ανανέωση δηλαδή την αντιγραφή και την αναπαραγωγή. «Η Οντογένεση είναι η ιστορία της δομικής αλλαγής μίας ολότητας χωρίς να χάνεται η οργάνωση της ολότητας. Είναι μία συνεχής διαδικασία που πυροδοτείται είτε από τις αλληλεπιδράσεις του συστήματος με το περιβάλλον στο οποίο υπάρχει είτε ως αποτέλεσμα δυναμικών που διαθέτει στο εσωτερικό του» (Maturana – Varela, 1992). Η αλληλεπίδραση ενός οργανισμού με το περιβάλλον του είναι αμφίδρομη. Η αλλαγή είναι αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων των στοιχείων του και πυροδοτείται από το περιβάλλον. «Όλες οι μελλοντικές καταστάσεις ενός αυτό-ποιητικού συστήματος είναι κωδικοποιημένες μέσα στο σύστημα κατά την στιγμή της πυροδότησης» (Maturana – Varela, 1992).

Η Wheatley το 1992, αναγνωρίζει τη σχέση των Οργανισμών που εστιάζουν της στρατηγική τους στις βασικότερες ικανότητες ή δυνάμεις τους, με τους αυτοπονητικούς οργανισμούς. Η Wheatley θεώρησε ότι ένας Οργανισμός θα πρέπει να διαμορφώνει τη δομή του με κριτήριο τα προσόντα των εργαζομένων του και όχι βάσει των τμημάτων που πρέπει να έχει (business units) γιατί γίνεται πιο ευέλικτος και μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που θα του παρουσιαστούν.

Εκτός από τους Maturana και Varela, σημαντικό ρόλο στη μελέτη των Οργανισμών ως πολύπλοκα και προσαρμοστικά συστήματα έπαιξε η εργασία του Forrester (1961) πάνω στα δυναμικά των συστημάτων (system dynamics). Στις μελέτες του Forrester και άλλες αντίστοιχες η πολυπλοκότητα είχε την έννοια της αναπάντεχης συμπεριφοράς. Η διαφορά της δυναμικής των συστημάτων με την θεωρία της πολυπλοκότητας είναι ότι χρησιμοποιεί γραμμικές εξώσεις ενώ η θεωρία της πολυπλοκότητας θεωρεί ότι τα συστήματα είναι μη-γραμμικά άρα και οι εξισώσεις μη-γραμμικές (Dooley, 1997). Μη-γραμμικά ονομάζονται τα συστήματα στα οποία η κατάσταση του συστήματος σε κάποια χρονική στιγμή είναι μη-γραμμική συνάρτηση της κατάστασης του συστήματος σε κάποια προηγούμενη χρονική στιγμή (McDaniel, 2001).

### **2.3. Ορισμός του Μάνατζμεντ από την Αμερικάνικη ένωση του Μάνατζμεντ (American Management Association- 1969)**

Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων.

Ένας άλλος ορισμός νεώτερος αλλά διαφορετικός είναι: Το Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης, όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτή.

Ο πιο πρόσφατος ορισμός διαφοροποιείται από τον ορισμό του 1969 στα εξής σημεία:

- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση
- Επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή στους στόχους και λιγότερο στα πράγματα ή στις δραστηριότητες
- Το Μάνατζμεντ όπως και το Μάρκετινγκ αποδέχονται ότι για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, θα πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εσωτερικών πελατών της (το προσωπικό της).

Επομένως, εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να ενοποιείται με την επίτευξη των στόχων των μελών της ( Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ :Η Ελληνική Προσέγγιση 2002 , σελ 160-161)

Ο Π. Ντράκερ διατύπωσε ότι το management σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων. Άλλοι όρισαν το management ως προσφορά και συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.

Ορισμένοι ταυτίζουν τον όρο management με την διοίκηση, άλλοι με την διεύθυνση, άλλοι με την ηγεσία, άλλοι με την διαχείριση και άλλοι με την οργάνωση. Η σύνδεση του όμως με την οργάνωση οφείλεται στο ότι ο Αμερικανός μηχανικός Taylor χρησιμοποίησε για αυτήν τον όρο Scientific Management. Στην πράξη ο όρος Management χρησιμοποιήθηκε εναλλακτικά ως διοίκηση, ως οργάνωση, ως διεύθυνση, ως διαχείριση, αλλά και ως σύνολο όλων αυτών. Η επιστήμη τέμνοντας το πρόβλημα έδωσε στο Management την έννοια τόσο της διοίκησης, όσο και της οργάνωσης δημιουργώντας την επιστήμη του Management με την ευρεία έννοια (American Management Association- Οργάνωση και Διοίκηση: 1995, σελ 225)

Ο καθηγητής και συγγραφέας Π. Ντράκερ (1974) αναφέρει:

«.....Management είναι έργα. Management. είναι μια επιστήμη. Αλλά Management είναι και άνθρωποι. Κάθε επιτυχία ενός μάνατζερ. Το ίδιο ισχύει και για κάθε αποτυχία. Οι άνθρωποι διοικούν περισσότερο, παρά οι δυνάμεις και τα γεγονότα. Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι υπόδειγμα για κάθε άλλη μορφή διοίκησης. Το slogan του υπόλοιπου 20<sup>ου</sup> αιώνα είναι: Η έκρηξη του Management τελείωσε, τώρα ήρθε η ώρα για την απόδοσή του... Το Management είναι κοινωνική λειτουργία. Ρυθμίζεται από τις αξίες, τις παραδόσεις και τις συνήθειες της δεδομένης κοινωνίας. Το Management έγινε πολυθεσμικό (Multi – National) δηλαδή κατάλληλο για πολλές χώρες και πολύ πολιτισμικό (Multi- Cultural) δηλαδή για πολλούς πολιτισμούς.. Το Management είναι ένα όργανο και κάθε όργανο έχει λειτουργίες. Είναι εξειδικευμένο όργανο της επιχείρησης. Η επιχείρηση συμπεριφέρεται με τον τρόπο που ενεργεί ο Manager.

Έργα του Management είναι :

- Η προσφορά στην οικονομία
- Η διοίκηση της επιχείρησης και,



- ✿ Η καθοδήγηση των ανθρώπινων δυνάμεων ( των εργαζομένων και της οργάνωσης της εργασίας)» ( Οργάνωση και Διοίκηση: 1995, σελ 69)

#### 2.4. Τα “Six M”

Οι παράγοντες του Management στην Αμερικάνικη ορολογία (Επειδή το αρχικό τους γράμμα είναι το M)

1. Men- Άνθρωποι/ εργασία
2. Materials- Υλικά
3. Machines- Μηχανές
4. Managers- Οργανωτικά/Διοικητικά στελέχη
5. Money- Κεφάλαια
6. Market- Αγορά

(Georgios Noutsos)

#### 2.5. Οι σύγχρονες τάσεις management

Σύμφωνα με τον Gary Hamel, κάθε πετυχημένος μάνατζερ πρέπει να εφεύρει το δικό του νέο μοντέλο σκέψης, να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο κάνει όλα όσα κάνει. Να αλλάξει δηλαδή το πώς θέτει και πώς προγραμματίζει τους αντικειμενικούς στόχους, πώς δίνει κίνητρα για την προσπάθεια, πώς συντονίζει και πώς ελέγχει τις δραστηριότητες, πώς αναπτύσσει και πού τοποθετεί τα talέντα, πώς συγκεντρώνει και πώς εφαρμόζει τη γνώση, πώς συσσωρεύει και πώς διαθέτει τους πόρους, πώς αναπτύσσει και πώς διατηρεί σχέσεις, πώς εξισορροπεί και ικανοποιεί τις απαιτήσεις των μετόχων.

*Management Innovation* με άλλα λόγια: πώς «χτίζεται μια επιχείρηση που εξελίσσεται με την ίδια ταχύτητα που οι αλλαγές συμβαίνουν». Επίσης, πώς διαμορφώνεται το περιβάλλον εκείνο που η καινοτομία είναι καθημερινός στόχος για τον κάθε εργαζόμενο. Και, τέλος, πώς μέσα από τη διοικητική καινοτομία μπορεί να δημιουργήσει το υπέρτατο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μεταξύ άλλων ο Gary Hamel αναφέρει: «Προσπαθήστε να εντοπίσετε τις δομικές δημοκρατίες για να προχωρήσετε στην καινοτομία. Γιατί, η αλλαγή δεν επέρχεται από επάνω προς τα κάτω αλλά με την εμπλοκή της βάσης». Υπογραμμίζει ότι στην σημερινή «δημιουργική οικονομία» δεν αρκεί οι εργαζόμενοι να διαθέτουν μόνο εκείνες τις ικανότητες - ευφυΐα, εργατικότητα, τυπικά προσόντα - που τα βρίσκεις πλέον ως



εμπορεύσιμα αγαθά. Αυτό που δημιουργεί την αξία είναι η προθυμία των εργαζομένων να συμβάλλουν με πρωτοβουλίες, με δημιουργικότητα και με πάθος κατά την καθημερινή άσκηση της εργασίας τους. Ενώ, όμως, τα συστήματα του παραδοσιακού μάνατζμεντ πετυχαίνουν να επιβάλλουν συμμόρφωση και να εξασφαλίσουν αρμοδιότητες, συνήθως αποθαρρύνουν την όποια άλλη επιπλέον συμβολή του εργαζόμενου. Έτσι, το αποτέλεσμα είναι να διαθέτουν στην εργασία ένα μέρος μόνο των ικανοτήτων τους αλλά και να εισπράττουν μια μικρή συναισθηματική ανταπόδοση για τον χρόνο που επενδύουν στην εργασία τους

Η επιστήμη του management είναι από τις πιο δυναμικές επιστήμες διότι επηρεάζεται άμεσα από μεταβλητές δυνάμεις του περιβάλλοντος. Έτσι τελευταία αιωρούνται πολλές έννοιες και θεωρίες όπως Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας ( Total Quality Management ) , της Διοίκησης βάσει στόχων (Management by Objectives), της Διοίκησης Κινδύνου( Risk Management), του Ιαπωνικού Μάνατζμεντ, του Πληροφοριακού Συστήματος Μάνατζμεντ ( Management Information System Business Re- engineering ) κ.α.

### **ΚΕΦ.3: ΤΙ ΕΙΔΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, ΕΙΝΑΙ ΟΜΩΣ ΟΙ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ;**

Πρόκειται για ιδιωτικές επιχειρήσεις δευτερογενούς ή ,ως επί το πλείστον στην Ελλάδα, τριτογενούς παραγωγής, ή μεικτού αντικειμένου δράσης. Δηλαδή είναι επιχειρήσεις που είτε παράγουν οι ίδιες φάρμακα, είτε τα παράγουν και τα προωθούν συγχρόνως , αλλά είτε απλά εισάγουν ( προμηθεύονται από αλλού) τα φάρμακα που προωθούν. Όπως και να χει όμως και οι φαρμακευτικές εταιρίες, όπως κάθε επιχείρηση , επηρεάζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες .

Ο λόγος δημιουργίας και η προϋπόθεση ύπαρξης των κοινωνικών οργανώσεων επιχειρήσεων, νοσοκομείων, κ.λπ. είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν ανθρώπινες ανάγκες. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ή Μάνατζμεντ, όπως έχει πλέον καθιερωθεί και στην Ελλάδα.

Πρέπει να διευκρινιστεί, στα πλαίσια της εργασίας, ότι οι φαρμακευτικές εταιρίες βασικά παράγουν δύο ειδών προϊόντα, συνταγογραφούμενα και μη συνταγογραφούμενα (OTC).

Τα συνταγογραφούμενα φάρμακα είναι προϊόντα που χορηγούνται μετά από προφορική ή γραπτή εντολή που υπογράφεται από τον γιατρό. Το συνταγογραφούμενο προϊόν χορηγείται στις ενδείξεις που αναφέρονται στην Ελληνική φαρμακολογία.(ΕΟΦ) Τα προϊόντα OTC είναι όλα τα σκευάσματα που μπορούν να διαφημιστούν ( τύπος-M.M.E. ) και που μπορούν να πωληθούν στους καταναλωτές χωρίς συνταγή γιατρού( απευθείας από το φαρμακείο).

Μερικές από τις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρίες παγκόσμια αλλά και στην Ελλάδα είναι οι Pfizer, GlaxoSmithKline, Aventis, Novartis, Roche, Merck, Lilly, Abbott,Genesis, και πολλές άλλες που συναγωνίζονται σκληρά για μεγαλύτερη διείδυση στην παγκόσμια αγορά. (Charles M. Savage 2000)

### 3.1. Οργάνωση Φαρμακευτικής Εταιρίας



Η οργάνωση σαφέστατα γίνεται πάνω στα βασικά πρότυπα οργάνωσης οποιασδήποτε εταιρίας ωστόσο, αναγκαίως καθίσταται ο διαχωρισμός βάσει της λειτουργίας της.

Έτσι έχουμε:

Την οργάνωση της καθαρά **εισαγωγικής εταιρίας** δηλαδή εκείνης που απλά προμηθεύει χωρίς να παράγει η ίδια τα φάρμακα

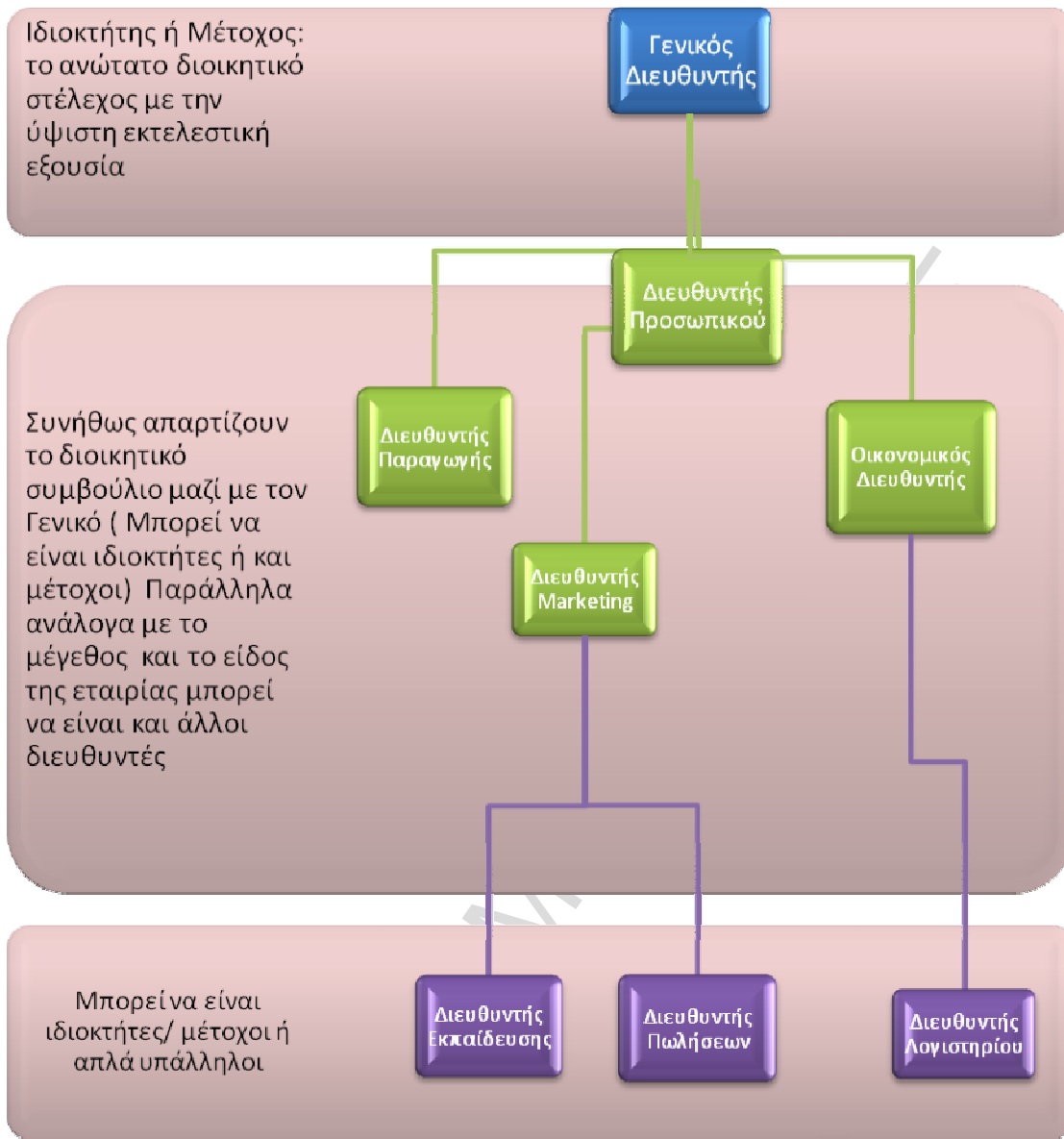
Την οργάνωση της **κατασκευάστριας εταιρίας** δηλαδή εκείνης που παρασκευάζει φάρμακα και εξάγει χωρίς η ίδια να πουλά άμεσα αλλά μέσω αντιπροσώπων και τέλος,

Την οργάνωση της εταιρίας με **«διπλό ρόλο»** Εκείνης δηλαδή, που παράγει από μόνη της κάποια -ή όλα -τα φάρμακα που η ίδια προωθεί άμεσα αλλά είτε και έμμεσα( μέσω άλλης εταιρίας).

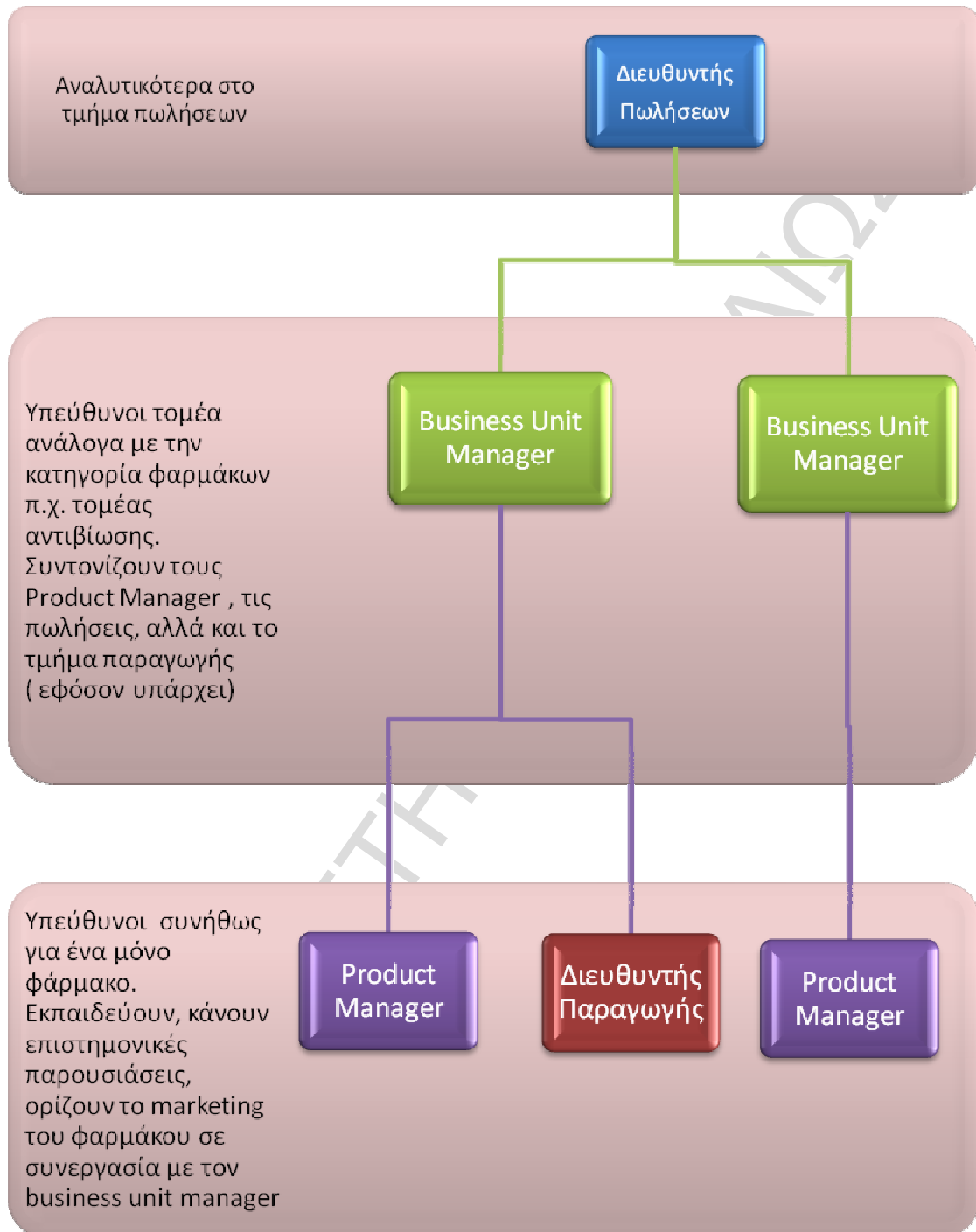
Να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα όλες οι θυγατρικές εταιρίες των ξένων μητρικών είναι καθαρά εισαγωγικές και απλά προμηθεύουν/ προωθούν τα φάρμακα πχ Glaxo.

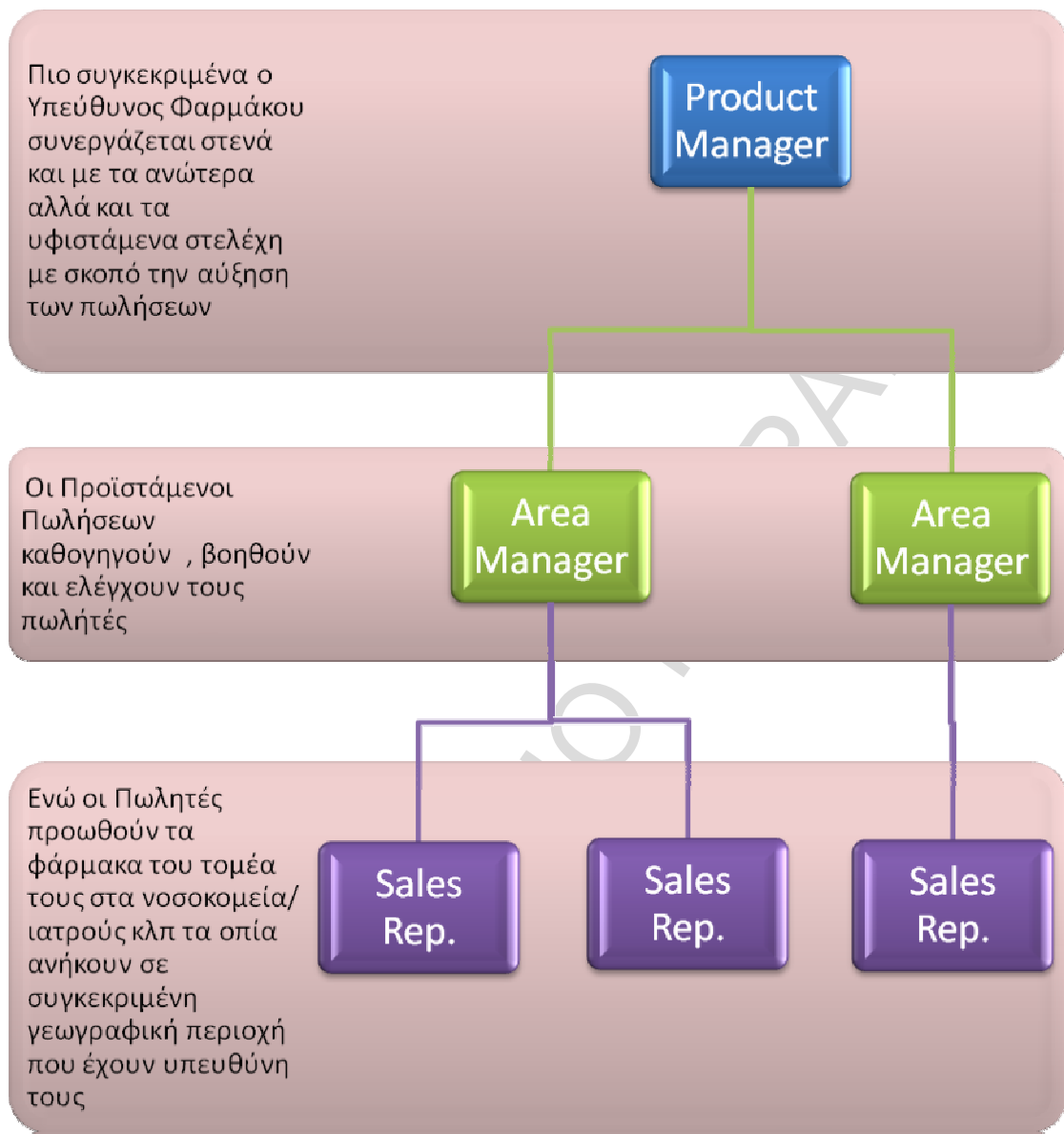
Ταυτόχρονα είναι λίγες οι κατασκευάστριες, κυρίως ελληνικές, οι οποίες παράγουν και παράλληλα προωθούν οι ίδιες τα προϊόντα τους πχ. Βιανέξ, Ελπέν κτλ

Ακολουθεί ενδεικτικό Οργανόγραμμα φαρμακευτικής εταιρίας(Διάγραμμα2) με παραγωγή και ταυτόχρονη προώθηση των φαρμάκων της.

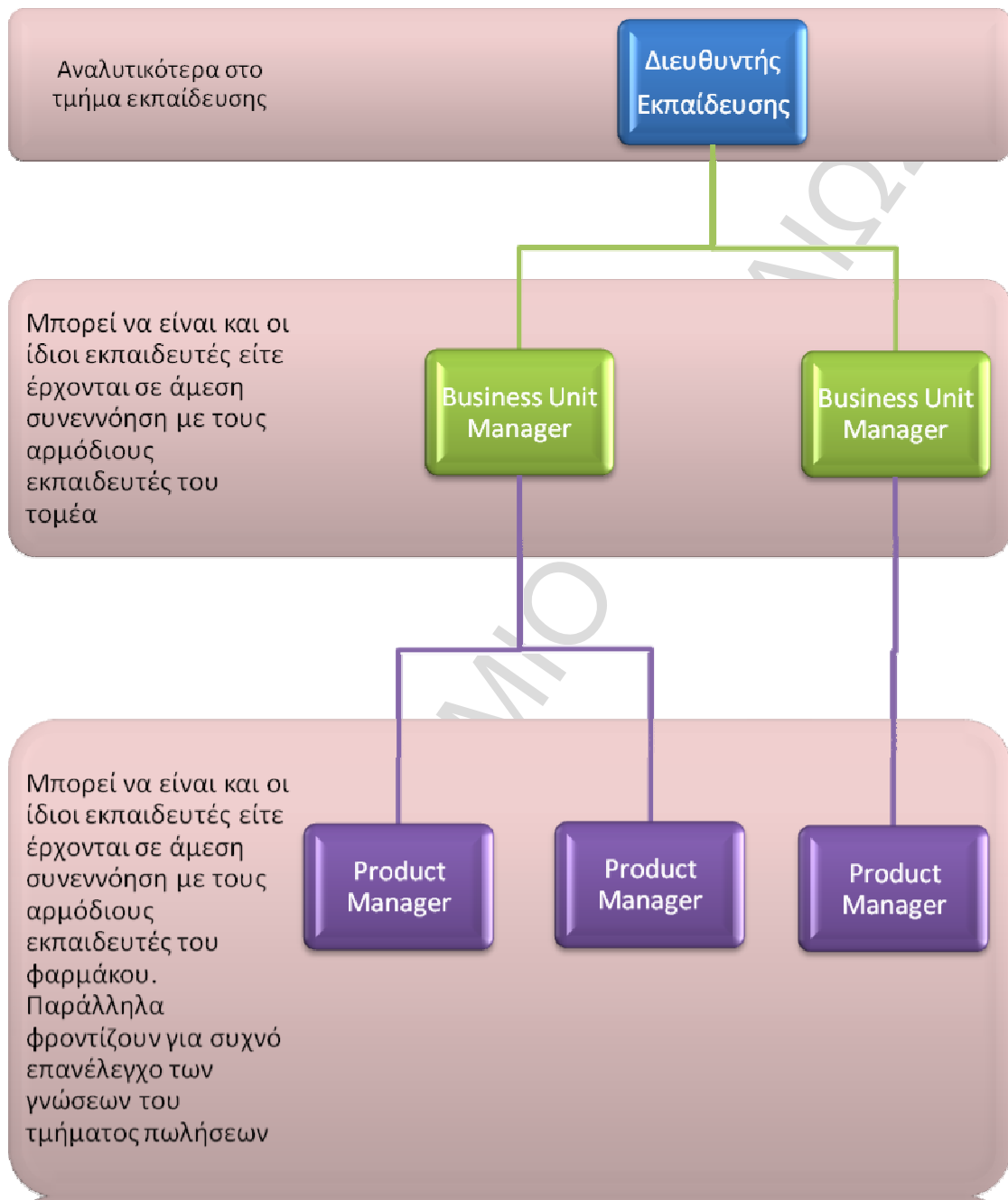


Στις Πωλήσεις( Διάγραμμα 3: Οργανόγραμμα Πωλήσεων):





Στο τμήμα Εκπαίδευσης( Διάγραμμα 4:Οργανόγραμμα Εκπαίδευσης):



Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες μεγάλες φαρμακευτικές εταιρίες έχουν εντάξει στο οργανόγραμμά τους και την έννοια του Key Account Manager. Τι είναι όμως ο ΚΑΜ?

### **3.2. Key Account Manager (KAM)**

Ο ΚΑΜ είναι ο φορέας που βοηθάει μια φαρμακευτική εταιρία να υλοποιήσει καλύτερα την “πελατο-κεντρική” προσέγγιση. Την βοηθάει να δημιουργήσει στρατηγικές συνεργασίες και νέες αξίες για τους πελάτες που μετασχηματίζουν το μοντέλο πωλήσεων.

Οι περισσότερες φαρμακευτικές εταιρίες έχουν εντάξει την έννοια του «key account manager» στο οργανόγραμμά τους. Αν και η δημιουργία ενός ικανού Key Account Manager (KAM) αποτελεί μια δαπανηρή υπόθεση οικονομικά και χρονικά. Παρόλο όμως, που πολλές εταιρίες αναγκάζονται να περιορίσουν σημαντικά τις δαπάνες τους, τα στελέχη της φαρμακοβιομηχανίας αποφασίζουν να επεκτείνουν το θεσμό αυτό στην εταιρία τους για έναν απλό λόγο: Οι πληρωτές (Ταμεία κλπ.) σε όλες τις χώρες κερδίζουν όλο και μεγαλύτερη δύναμη και έλεγχο πάνω στις αποφάσεις για τις τιμές και στην πρόσβαση των νέων φαρμάκων στους ασθενείς. Ο χαρακτηρισμός λοιπόν ενός τέτοιου φορέα σαν «βασικός / key» πελάτης, που αξίζει να του αφιερωθεί ιδιαίτερη προσοχή είναι προφανής. Το ίδιο ισχύει και για τα μεγάλα νοσοκομεία.

Οι φαρμακευτικές εταιρίες πλέον έχουν αξιολογήσει καλύτερα τις ανάγκες των ισχυρών πελατών και έτσι μπορούν να τις ικανοποιήσουν αποτελεσματικότερα. Η συμπίεση των τιμών και των περιθωρίων των κερδών αναδεικνύεται σε πολλές περιπτώσεις στρατηγική επιβίωσης.

**(Γεώργιος Καλαφατάκης)**



### 3.3. Τμήμα Πωλήσεων

Το τμήμα πωλήσεων όλων των εταιριών που ασχολούνται με την προώθηση φαρμάκων και λοιπών ιατρικών ειδών στα νοσοκομεία και τις ιδιωτικές κλινικές, έχει σαν οδηγό στρατηγικής πωλήσεων τις βάσεις δεδομένων των πελατών/ ιατρών. Παράλληλα όλο το βάρος των πωλήσεων εστιάζεται στους «σημαντικότερους/ισχυρότερους» πελάτες/ ιατρούς με σκοπό την επίτευξη υψηλών πωλησιακών στόχων. Ακολουθεί περαιτέρω ανάλυση των δύο εννοιών:

#### 3.3.1. Βάσεις δεδομένων :

Οι φαρμακευτικές εταιρίες βασίζονται στο τμήμα των πωλήσεων τους σε κάποια συγκεκριμένα δεδομένα λειτουργίας όπως για παράδειγμα τις Βάσεις δεδομένων των ιατρών/ φαρμακοποιών ανά νοσοκομείο/ φαρμακείο. Οι πωλητές δηλαδή και κατ'επέκταση οι εταιρίες έχουν αρχειοθετημένα διάφορα στοιχεία των πελατών/ιατρών, αλλά και των δυνητικών πελατών/ιατρών, τα οποία χρησιμοποιούν για την διευκόλυνση της αύξησης των πωλήσεων. Μάλιστα στην Ελλάδα υπάρχουν και διάφορες εταιρίες πληροφοριακών συστημάτων οι οποίες προσφέρουν την δυνατότητα κοινής βάσης δεδομένων με πολλές εταιρίες του φαρμακευτικού χώρου ακόμα και ανταγωνιστικές, διότι φαίνονται μόνο τα βασικά δεδομένα του κάθε πελάτη/ιατρού, όπως ονοματεπώνυμο, διεύθυνση και στοιχεία επικοινωνίας.

Αναλυτικά στην βάση δεδομένων μπορεί να αναφέρονται τα εξής:  
ονοματεπώνυμο/διεύθυνση/ στοιχεία επικοινωνίας/ διαθέσιμες ημέρες και ώρες για επίσκεψη / «βαθμολόγηση» βασισμένη στην χρήση των προϊόντων της εταιρίας( Α: Εξαιρετικός πελάτης/ Key doctor, Β:Καλός πελάτης, Γ: μέτριος, Δ: Δεν είναι πελάτης) / γενικές παρατηρήσεις και σχόλια/ πόσες φορές τον επισκέφτηκε ο αντιπρόσωπος(ιατρικός επισκέπτης) μέσα στον μήνα, τα βασικά σχόλια της συνάντησής τους κτλ

Ακολουθεί παράδειγμα πληροφοριακού προγράμματος:

Το **SalesManager** είναι ένα σύγχρονο, εξελιγμένο και ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Πελατών (CRM) που σκοπό έχει να υποστηρίξει τις διαδικασίες Πωλήσεων, Στατιστικής Ανάλυσης και Marketing μιας **Φαρμακευτικής επιχείρησης**. Το

SalesManager καλύπτει όλο τον κύκλο των πωλήσεων από **μια επίσκεψη σε Ιατρό** μέχρι την **παρακολούθηση των παροχών** και την **στατιστική ανάλυση των παραγγελιών** με ένα δομημένο εύκολο στην μάθηση τρόπο.

### 3.3.2. Τι μπορούμε να κάνουμε με το SalesManager

Για Φαρμακευτικές Επιχειρήσεις :

- Να έχετε πλήρη την πληροφορία αναφορικά με τα Ιδρύματα
- Να διαχειρίζεστε Ιατρούς (πρόσωπα) μέσα σε ένα Ίδρυμα ή ανεξάρτητους Ιατρούς
- Να έχετε πλήρη την πληροφορία σχετικά με τις ενέργειες πωλήσεων
- Να παρακολουθείτε όλες τις Ευκαιρίες Πωλήσεων-Προωθήσεων
- Να παρακολουθείτε και συντονίζετε το καθημερινό πρόγραμμα της ομάδας πωλήσεων σας
- Να δημιουργείτε και να παρακολουθείτε ενέργειες marketing
- Να διατηρείτε εμπλουτισμένες πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα σας
- Να παρακολουθείτε τις Παροχές σας
- Να υλοποιείτε διαδικασίες συγχώνευσης αλληλογραφίας
- Να βλέπετε και συγχρονίζετε τα email σας με το email agent που ήδη χρησιμοποιείτε
- Να δημιουργείτε ροές εργασίας για την καλύτερη παρακολούθηση όλων των ενεργειών.
- Να συντηρείτε ένα σύστημα αρχειοθέτησης και διαχείρισης εγγράφων
- Να οργανώνετε την ομάδα πωλήσεων
- Να δημιουργείτε εύκολα και γρήγορα αναφορές και περιλήψεις

### 3.4. Ιατροί Opinion Leaders ή key Doctors



Σχεδόν όλες οι εταιρίες που ασχολούνται με τον κλάδο υγείας, στην Ελλάδα τουλάχιστον, προκειμένου να οργανώσουν όσο γίνεται πιο αποτελεσματικά το τμήμα πωλήσεών τους προβαίνουν σε διάφορες ομαδοποιήσεις των πελατών-ιατρών τους.

Όλοι οι ιατροί όπως είναι φυσικό, δεν έχουν την ίδια δυναμική συνταγογράφησης / ανάλωσης των προϊόντων μιας φαρμακευτικής εταιρίας, είτε λόγω ιεραρχικής θέσης είτε λόγω δυναμικής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εταιρίες να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην επισκεψιμότητα του εκάστοτε ιατρού.

Με άλλα λόγια ένας ιατρός με πολλά περιστατικά, ή ένας ιατρός με θέση καθηγητού ή διευθυντή σε νοσοκομείο, θεωρείται «πελάτης» κλειδί για τις εταιρίες με απώτερο σκοπό την άμεση πώληση από αυτόν είτε και την έμμεση μέσω της παρακίνησης άλλων ιατρών μέσω αυτού. Αυτή η συγκεκριμένη ομάδα γίνεται στόχος όλων των εταιριών επειδή είναι οι ιατροί «καθοδηγητές» **Opinion Leaders** ή οι ιατροί «κλειδιά» **key Doctors**.

Τι εννοούμε όμως με τον όρο αυτό ευρύτερα?

Ως καθοδηγητές γνώμης (Opinion Leaders), είναι γνωστά τα άτομα όπου οι καταναλωτές πολλές φορές ζητούν πληροφορίες για ένα προϊόν ή μια επιχείρηση και επηρεάζουν την συμπεριφορά του καταναλωτή. Για να θεωρηθούν αξιόπιστοι και ενημερωμένοι για ένα ζήτημα, οι καθοδηγητές γνώμης, πρέπει να κατέχουν κάποια ορισμένα χαρακτηριστικά. Τα πρώτο και κυριότερο όλων, είναι η καλή γνώση για ένα συγκεκριμένο θέμα (εν προκειμένω η καλή επιστημονική τους κατάρτιση). Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η ευκολία προσέγγισής του και η κοινωνική του φύση, δηλαδή το κατά πόσο είναι προσιτός και πρόθυμος στο να ανταλλάξει ιδέες και πληροφορίες. Ενώ ως τρίτο χαρακτηριστικό μπορεί να θεωρηθεί το μέγεθος της ενημέρωσης του από άρθρα, μελέτες, βιβλία κλ.

Σύμφωνα όμως με την θεωρία της «διοχέτευσης σε δύο στάδια της επικοινωνίας» όπου οι πληροφορίες δε διοχετεύονται απευθείας από τον αποστολέα (φαρμακευτική) στον αποδέκτη (ασθενή), αλλά υπάρχει μια ενδιάμεση μεταβλητή, ο καθοδηγητής γνώμης

,επηρεάζει τη γνώμη και την διάθεση των καταναλωτών ( ασθενών). Ταυτόχρονα όμως, ο ΙΑΤΡΟΣ καθοδηγητής γνώμης είναι σε θέση να επηρεάσει παράλληλα και την γνώμη των συναδέλφων του.

Ένα άρθρο που δημοσιεύτηκε στο British Medical Journal αποκαλύπτει τον βαθμό που έχει φθάσει η προσπάθεια των φαρμακοβιομηχανιών να μετατρέψουν τους γιατρούς με επιρροή στο επάγγελμα, σε μυστικούς πωλητές των φαρμάκων τους.

Το άρθρο βασίζεται στην συνέντευξη της Kimberly Elliot η οποία έχει εργασθεί σε διάφορες εταιρίες του χώρου, συμπεριλαμβανομένων των Novartis, Smithkline Beecham και Westwood Squibb από την ηλικία των 23 ετών, μέχρι που απογοητεύτηκε από την ολοένα και πιο επιθετική πολιτική marketing των εταιριών και αποφάσισε να αποχωρήσει το 2007. Τόσο η Kimberly όσο και ο Richard Tines, ιατρικός διευθυντής της ένωσης Βρετανικών Φαρμακευτικών Βιομηχανιών, παραδέχθηκαν στο British Medical Journal (BMJ) ότι οι γιατροί αυτοί, αποκαλούμενοι "key opinion leaders" (KOLs), αποτελούν σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής marketing των εταιριών.

Ένα άρθρο που δημοσιεύτηκε στο Pharmaceutical Marketing υπόσχεται να αποκαλύψει τα "κόλπα του εμπορίου" για την μετατροπή των KOLs σε "πρωταθλητές προώθησης". Το πρώτο βήμα είναι η αξιολόγηση των απόψεων και του δυναμικού επιρροής των γιατρών που μπορεί να αποτελέσουν καλούς KOLs. Το άρθρο τονίζει ότι οι εταιρίες δεν πρέπει να στοχεύουν μόνο σε μεγαλο-γιατρούς που έχουν ήδη επιρροή αλλά και σε γιατρούς που είναι χαμηλότερα στην σκάλα επιρροής. Σε αυτούς, η εταιρία θα πρέπει να δουλέψει προκειμένου να ανεβάσει το προφίλ τους και να τους μετατρέψει σε opinion leaders. Αφού αναπτύξουν συνεργασία με εν ενεργεία ή εν δυνάμει KOLs, οι εταιρίες φαρμάκων συμβουλεύονται να τους παρέχουν "κατάλληλες πλατφόρμες επικοινωνίας" με σκοπό "να μπορούν να επικοινωνούν για λογαριασμό τους" με τους ασθενείς, τους γιατρούς και το ευρύ κοινό γενικά.

Ως μέρος της παραπάνω πρακτικής, οι KOLs μπορεί να αμείβονται με ποσά άνω των 400 δολαρίων την ώρα για να κάνουν παρουσιάσεις σε συνέδρια, παρουσιάσεις που συχνά έχουν προετοιμαστεί από τις φαρμακευτικές και λαβαίνουν χώρα είτε στις ίδιες τις εταιρίες είτε σε "επιμορφωτικά" event που έχουν αυτές ως χορηγούς. Μια μόνο "επιστημονική ομιλία" μπορεί να δώσει στον γιατρό πάνω από 3000 δολάρια και κάποιοι διάσημοι KOLs μπορεί να κερδίζουν πάνω από 25.000 το χρόνο μόνο ως συμβουλευτική αμοιβή.

Η Elliot δίνει έμφαση στην σημασία που έχουν αυτές οι πρακτικές για τις εταιρίες

προκειμένου να διατηρήσουν τα κέρδη τους.

"Υπάρχουν πολλοί γιατροί που δεν πιστεύουν όσα τους λένε οι αντιπρόσωποι μας αλλά αν έχουμε έναν KOL να υποστηρίζει τα ίδια με εμάς τότε αυτόν θα τον πιστέψουν".

Ένα άλλο σημείο κλειδί στην στρατηγική των εταιριών είναι να αξιολογούν την απόδοση των KOLs σε τακτά διαστήματα. Αν δεν το κάνουν αυτό θα τις οδηγήσει στην σπατάλη των χρημάτων τους σε λάθος ανθρώπους. Μια εταιρία με την επωνυμία KOL ειδικεύεται στο να βοηθάει τις φαρμακευτικές εταιρίες στο σκοπό αυτό, παρέχοντας ακόμη και ειδικά φτιαγμένο software. Το website της εταιρίας τονίζει τον βαθμό της επιρροής που ασκείται από τους KOLs:

"Μολονότι οι thought leaders μπορεί να μη γράφουν πολλές συνταγές, μπορούν να επηρεάζουν χιλιάδες άλλους διαμέσου της έρευνας τους, των διαλέξεων, των δημοσιεύσεων και της συμμετοχής τους σε συμβουλευτικές ομάδες, επιτροπές, εκδοτικές ομάδες και επαγγελματικές κοινότητες."

Τι είναι όμως τελικά οι ιατρικοί επισκέπτες?.....

### 3.5. Ιατρικοί Επισκέπτες

Οι πωλητές αποτελούν τον κύριο κρίκο σύνδεσης μεταξύ της εταιρίας και των πελατών και αναπόφευκτα γίνονται κύριο μέσο διαμόρφωσης ταυτότητας για την εταιρία. Η πώληση πρόσωπο με πρόσωπο ( face to face) θεωρείται διαπροσωπικό επικοινωνιακό εργαλείο και πολύ συχνά ο πωλητής αντιπροσωπεύει έναν οργανισμό όταν θέλει να ενημερώσει να πείσει ή να υπενθυμίσει.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι οι ιατρικοί επισκέπτες αποτελούν το πιο σημαντικό στοιχείο για την προώθηση των πωλήσεων των φαρμάκων και αυτός είναι ο λόγος που προσλαμβάνονται από τις εταιρίες, ταυτόχρονα όμως αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ του γιατρού και του επιστημονικού τμήματος της εταιρίας παρέχοντας αμφίδρομη πληροφόρηση, που χαρακτηρίζεται πολύτιμη για την εταιρία και για του γιατρούς. Σε αυτό το πλαίσιο έχουν την ευθύνη κυρίως για τα ακόλουθα σύμφωνα με τον ΣΦΕΕ.:

- ✦ Να προσφέρουν επιπλέον τεχνικές πληροφορίες για τα σκευάσματα που προωθούν. Πρέπει πάντοτε να διαθέτουν υψηλό επίπεδο δεοντολογικής συμπεριφοράς κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και πρέπει να συμμορφώνονται με όλες τις απαιτήσεις του κώδικα και της υπουργικής απόφασης.Α6/10983/84/ΦΕΚ37/Β/24-01-1985.

- Να προσφέρουν τον συνδετικό κρίκο του ιατρικού τμήματος της εταιρίας για ερωτήσεις γιατρών και την μεταφορά της εμπειρίας τους από την χρήση των φαρμάκων στην πράξη
- Να προσφέρουν βιβλιογραφικές μελέτες για τα φάρμακα της εταιρίας και άλλα σχετικά θέματα
- Πρέπει να οργανώνουν ομιλίες συμπόσια και συνέδρια με προωθητικό και εκπαιδευτικό περιεχόμενο σε κλινικές, κέντρα υγείας και άλλες τοποθεσίες.
- Να προσφέρουν ευκολίες για εκπαίδευση γενικής ιατρικής.
- Να συμβουλεύουν τον γιατρό στην αναφορά ανεπιθύμητων ενεργειών.
- Να διερευνούν δυνατότητες πραγματοποίησης κλινικών μελετών.

Στην διάρκεια της επαφής με τον γιατρό οι ιατρικοί επισκέπτες ενημερώνουν με λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με το σκεύασμα, τις φαρμακευτικές και χημικές του ιδιότητες, την χημική δομή, χρήσεις, δόσεις, ενδείξεις και αντενδείξεις, ανεπιθύμητες ενέργειες και αλληλεπιδράσεις. Οι γιατροί παραδέχονται ότι οι ιατρικοί επισκέπτες συμβάλλουν στην συνεχιζόμενη εκπαίδευση χαρακτηρίζοντάς τους σαν πολύτιμη πηγή πληροφοριών που τους βοηθάει να εξασκήσουν καλύτερα το επάγγελμά τους .

Τα οφέλη που έχουν οι γιατροί από τους ιατρικούς επισκέπτες περιλαμβάνουν συμμετοχή σε συνέδρια και ημερίδες, επιχορήγηση σε προγράμματα συνεχιζόμενης ιατρικής εκπαίδευσης, υπενθυμητικά δώρα και ιατρικά εργαλεία. Οι ιατρικοί επισκέπτες εξυπηρετούν τα συμφέροντα των εταιριών τους ανιχνεύοντας αλλαγές στη ζήτηση των προϊόντων και εντοπίζοντας τις ανάγκες για νέα προϊόντα καθώς και τις ανάγκες των γιατρών παίζουν σημαντικό ρόλο σε εκτίμηση της αγοράς πριν από την κυκλοφορία ενός φαρμάκου για την δυναμική του και τον ανταγωνισμό.

Επηρεάζουν τις συνταγογραφικές συνήθειες των γιατρών και η σημασία τους αποδεικνύεται από τα τεράστια ποσά που κοστίζουν σε όλες τις φαρμακευτικές εταιρίες. Οι ιατρικοί επισκέπτες αντιστοιχούν περίπου στο 30-50% της συνολικής δαπάνης προώθησης ενός φαρμάκου. Έτσι λοιπόν όλες οι «έξυπνες» φαρμακευτικές/ εμπορικές εταιρίες , θεωρούν το κόστος της πρόσληψης και της εκπαίδευσης των ιατρικών επισκεπτών σαν επένδυση .

Κάθε ιατρικός επισκέπτης καλύπτει μια γεωγραφική περιοχή που έχει ένα σύνολο ιατρών. Ανάλογα με το είδος των φαρμάκων που προωθεί, επισκέπτεται και τις ανάλογες

ειδικότητες. Η ειδικότητες που δέχονται τις συχνότερες επισκέψεις είναι οι γενικοί ιατροί και οι παθολόγοι που μπορούν να συνταγογραφήσουν σχεδόν οποιοδήποτε φάρμακο. Ένας ιδανικός αριθμός ιατρών για κάθε επισκέπτη είναι τα 350 περίπου άτομα, που μπορεί να επισκέπτεται με συχνότητα τον ένα μήνα περίπου, αν υποθέσουμε στην ιδανική περίπτωση ότι βλέπει κάθε μέρα εργασίας στο πενήμερο 15 ιατρούς.



## ΚΕΦ.4: Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Το παιχνίδι των πωλήσεων δεν διαφέρει διόλου από το παιχνίδι της ζωής! Είναι το ίδιο Δύσκολο, Κοπιαστικό, Αγχωτικό, Ψυχοφθόρο και Επικίνδυνο και μπορεί εύκολα να σε οδηγήσει σε δύσβατα μονοπάτια και πρωτόγνωρα αδιέξοδα.

Η διαφορά μεταξύ του «τι κάνει» και «τι πρέπει να κάνει» ένας πωλητής είναι καθοριστική. Τα ιδιαίτερα φυσικά χαρίσματα αλλά και τα τεχνητά προτερήματα (Σύγχρονες Τεχνικές Πωλήσεων - Χειρισμός Δύσκολων Καταστάσεων- Κλείσιμο Πώλησης) που έχει αποκτήσει στη διαδρομή των πωλήσεών του ένας ιατρικός επισκέπτης, σε συνδυασμό με τις νίκες των πωλήσεων που έχει επιτύχει, πολλές φορές εξαιτίας της υπερμεγέθυνσης όλων αυτών στη σκέψη του και της υπέρμετρης έλξης που ασκούν στο «Εγώ» του, τον καθιστούν ιδιαίτερα ευάλωτο, ακόμη και στη διαχείριση απλών θεμάτων, όπως π.χ. η κατανόηση του ιατρού, και η επεξεργασία της στρατηγικής. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλές φορές η βιασύνη τον ωθεί να «περνά» άμεσα στην πράξη, με απώτερο αντικειμενικό στόχο την πώληση, δίχως όμως προηγουμένως να έχει προηγηθεί η φάση της επεξεργασίας και της ανάλυσης, π.χ. ενός μηνύματος, που θα του επιτρέψει να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική συμπεριφορά.

### 4.1. Τι «κάνει» ο πωλητής/ ιατρικός επισκέπτης:

- Συμπαράσύρει τον συνομιλητή του (ιατρό), μέσα σε ένα πωλησιακό διάλογο, ώστε να επωφεληθεί από την ανάλυσή του και να διαγνώσει στοιχεία της προσωπικότητάς του ενώ ταυτόχρονα ανιχνεύει τις ιδιαίτερες ανάγκες του.
- Ωστόσο τις περισσότερες φορές δεν ακούει αυτό που του αναλύουν ή ακούει μόνο αυτό που του εκφράζουν, όχι όμως και αυτό που υπονοούν και δεν το λένε.
- Κάτι αντίστοιχο μπορεί να συμβεί και κατά τη διάρκεια των αντιρρήσεων που του θέτει ο ιατρός σχετικά με τα οφέλη του φαρμάκου, την κατάσταση ανταγωνιστικότητάς του ή επίσης την ταυτότητα και την προέλευση του φαρμάκου του.
- Κάποιες φορές, μιλώντας με το προσωπικό του « γλωσσικό κώδικα», υπάρχει περίπτωση να μην γίνεται κατανοητός στον ιατρό.
- Πολύ δε περισσότερο να παρερμηνεύονται και να δημιουργείται νέα σύγχυση στους διαύλους επικοινωνίας.



#### 4.2. Τι «πρέπει» να κάνει:

- Είναι υποχρεωμένος και για λόγους δεοντολογίας, αλλά και για λόγους ηθικής να αντιμετωπίσει ένα ενδεχόμενο πρόβλημα που έχει προκληθεί, ή οποιαδήποτε παρεξήγηση και δυσσαρέσκια. Πρέπει να αφουκράζεται, όχι μόνο αυτά που λέει ο ιατρός, αλλά και αυτά που δεν λέει, αλλά συνήθως τα υπονοεί. Άλλωστε συχνά, την τελική απόφαση επιλογής φαρμάκου τη λαμβάνει βάσει με αυτά που υπονοεί και όχι με αυτά που αναφέρει. Παράλληλα σε πιθανή απουσία ορθής παρακολούθησης της συζήτησεως υπάρχει ο παράπλευρος κίνδυνος, της λανθασμένης ενεργής συμμετοχής στην περαιτέρω εξέλιξη της συζήτησης.
- Ο ιατρικός επισκέπτης πρέπει να έχει τις επικοινωνιακές ικανότητες έτσι ώστε να είναι σε θέση να κατανοεί αλλά και να είναι κατανοητός από τον ιατρό.
- Ως εκ τούτου το μήνυμα που θέλει να περάσει στον αποδέκτη-ιατρό, θα πρέπει να το εκφράσει με τα λόγια εκείνα που επιθυμεί ο ιατρός. Εξάλλου, το ζητούμενο είναι η διεισδυτικότητα του μηνύματος πώλησης.

#### 4.3. Η Τακτική της Αντιστροφής, Προάγγελος της Πώλησης

Η δημιουργία θετικού περιβάλλοντος αποτελεί την πρώτιστη φροντίδα ενός ιατρικού επισκέπτη, καθώς θα του επιτρέψει, αφενός, την καλή οργάνωση της παρουσίασης πωλήσεων και, αφετέρου, την εφαρμογή της στρατηγικής επηρεασμού που έχει σχεδιάσει με στόχο τον δυνητικό πελάτη/ιατρό. Στη δημιουργία όμως αυτού του θετικού, ευνοϊκού περιβάλλοντος, ιδανικού για πράξεις πώλησης, θα πρέπει να καταβληθεί φιλότιμη προσπάθεια από πλευράς του πωλητή στη διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης τακτικής αντιστροφής που θα περιλαμβάνει στρατηγικούς στόχους-άξονες που έχουν να κάνουν:

- Με την αντιστροφή της στείρας αρνητικότητας και κακής διάθεσης του ιατρού σε θετικότητα και καλή διάθεση.
- Με τη μετατροπή των συναισθημάτων δυσπιστίας, φόβου εξαπάτησης και άλλων προκαταλήψεων σε διαρκή ασφάλεια, σιγουριά με υψηλό δείκτη εξυπηρέτησης και εμπιστοσύνη.
- Με την αντιστροφή της μερικής ή ολικής άγνοιας του υποψήφιου πελάτη/ιατρού σε γνώση, εμπειρίες και υπόσχεση για ικανοποίηση από τη χρήση του φαρμάκου.

- ✦ Με τη μετατροπή ανεκπλήρωτων προϊόντικών υποσχέσεων του παρελθόντος σε συγκεκριμένες εμπορικές προτάσεις που εμπεριέχουν προϊόντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

#### 4.4. Βασικοί τύποι ιατρών/πελατών

Το ενδιαφέρον του ιατρού για την συνταγογράφηση, δεν αφορά μόνον απόλυτα μεγέθη αγοράς ( συμφέρουσα αξία, σωστή εκτέλεση παραγγελιών κ.ά.), αλλά συγχρόνως καταδεικνύει τη σπουδαιότητα και αποτελεσματικότητα υιοθέτησης των αιτούμενων κριτηρίων αγοράς (σχέση ποιότητας -αξίας, εκπλήρωση ποιοτικών επιπέδων κ.ά.).

Όσον αφορά τώρα το ενδιαφέρον του ιατρού για τον ιατρικό επισκέπτη, σημαίνει διαμόρφωση ανθρωπίνων, προσωπικών σχέσεων και ειδική μεταχείριση, ώστε η επιλογή του φαρμάκου να εκτελείται στη βάση όχι τόσο αντικειμενικών, όσο προσωπικών κριτηρίων, εξαιτίας της δημιουργίας καλής εντύπωσης και της διαμόρφωσης συναισθηματικής σχέσης φιλίας και εμπιστοσύνης.

#### 4.5. Τι «κάνει» τον καλό πωλητή

Πριν ολοκληρώσουν ούτε μία μέρα εκπαίδευσης, οι καλύτεροι πωλητές/ιατρικοί επισκέπτες/ επιστημονικοί συνεργάτες, διαθέτουν ήδη δύο ασυναγώνιστα έμφυτα γνωρίσματα:

- ✦ Υψηλή συναίσθηση,
- ✦ Υψηλή εγωιστική ορμή.

Και τα δύο τους δημιουργούν την ανάγκη να υπερνικήσουν το δισταγμό του ιατρού να συνταγογραφήσει και να του πουλήσουν.

Αυτά υποδεικνύει, διαχρονική έρευνα, οι αποκαλύψεις της οποίας δεν περιορίζονται μόνο στην αξιολόγηση πωλητών, αλλά και των κορυφαίων μάνατζερ. Αρκεί οι τελευταίοι να διαθέτουν σε υψηλό βαθμό και το γνώρισμα της «οργάνωσης», της «αυτοπειθαρχίας» και της «κρίσης»

Ωστόσο σε Αμερική και Ευρώπη τα στατιστικά δείχνουν ότι οι πωλητές σε μεγάλο βαθμό ,συνήθως αποχωρούν από τις πωλήσεις τα πρώτα χρόνια της επαγγελματικής τους ενασχόλησης με το κομμάτι των πωλήσεων. Το κόστος βέβαια, είναι σχεδόν τεράστιο αν λάβουμε υπόψη:

- Τα σημαντικά ποσά που δαπανούνται σε μισθούς, προμήθειες, έξοδα κ.λπ. των νέων πωλητών – χρήματα που χάνονται, όταν στην πορεία αποτυγχάνουν.
- Το κόστος των εταιρειών σε χρόνο, χρήμα, και κόπο για τη στρατολόγηση, επιλογή, εκπαίδευση και εποπτεία ανθρώπων που, από τη φύση τους, δεν έχουν τη δυνατότητα να πουλήσουν, καθώς και
- Το κόστος των χαμένων πωλήσεων, της χαμένης υπόληψης της εταιρείας, του πεσμένου ηθικού, κ.λπ.

Το πρόβλημα πρέπει να αναζητηθεί στο ότι οι φαρμακευτικές εταιρείες δεν γνωρίζουν τι είναι αυτό που κάνει ένα άτομο ικανό να πουλήσει και κάποιο άλλο όχι.

Ο Ρ. Μακμαρί (1961) αναφέρει σχετικά στο άρθρο του :

«Μεγάλο ποσοστό ανθρώπων που ασχολούνται με τις πωλήσεις δεν μπορούν να πουλήσουν. Αν θέλουμε να μεγιστοποιήσουμε την αποτελεσματικότητα στις πωλήσεις και να ελαχιστοποιήσουμε τη σπατάλη χρημάτων και ενέργειας, πρέπει να προχωρήσουμε σε μία διεισδυτική ανάλυση του τι πραγματικά είναι η πώληση και των τρόπων που μπορεί να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητά της. Αν θέλουμε πραγματικές απαντήσεις, πρέπει να διεισδύσουμε πολύ βαθύτερα: στο μυστήριο της Προσωπικότητας και της Ψυχολογίας».

Αναφορικά στις πωλήσεις υπάρχουν:

#### **4.5.1. Βασικά έμφυτα γνωρίσματα**

Η βασική θεωρία είναι ότι ένας καλός ιατρικός επισκέπτης πρέπει να διαθέτει όπως αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, τουλάχιστον δύο βασικά έμφυτα γνωρίσματα:

- Υψηλό βαθμό Συναίσθησης
- Υψηλό βαθμό Εγωιστικής Ορμής.

**Η Συναίσθηση (Empathy)** αποτελεί τη θεμελιώδη «ικανότητα» του πωλητή να αισθάνεται αυτό που αισθάνεται ο ιατρός: -τη στάση του, τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του- ώστε να μπορεί να του πουλήσει το φάρμακο του. Συναίσθηση δεν σημαίνει κατ' ανάγκη και συμπάθεια. Μπορεί κάποιος να γνωρίζει τι αισθάνεται ο άλλος, χωρίς να συμφωνεί με αυτό. Ωστόσο, ένας πωλητής δεν μπορεί να πουλήσει αποτελεσματικά χωρίς την ανεκτίμητη και αναντικατάστατη «ικανότητα» να «συνδέεται» με τον πελάτη/ιατρό.

Ο πωλητής που δεν μπορεί να «επικοινωνήσει» με τον ιατρό, «στοχεύει» όσο καλύτερα μπορεί και κάνει την κίνησή του. Αν όμως ο ιατρός δεν αντιδράσει όπως περιμένει, η πώληση χάνεται.

Από την άλλη μεριά, ο πωλητής που «επικοινωνεί» με τον ιατρό του. Αισθάνεται τις αντιδράσεις του και προσαρμόζεται ανάλογα. Δεν ακολουθεί απλά το σενάριο της πώλησης, αλλά αλληλεπιδρά ουσιαστικά. Αντιλαμβάνεται τι αισθάνεται ο ιατρός, παρακολουθεί τη θερμότητα των συναισθημάτων του ,και γνωρίζει ποια είναι η κατάλληλη στιγμή για να του ζητήσει να «τον» επιλέξει. Χρησιμοποιεί όλη τη δημιουργικότητά του και την ευκαμψία του για να φτάσει στο στόχο και να κλείσει την πώληση.

**Η Εγωιστική Ορμή** (Ανάγκη για Νίκη) είναι ένα ιδιαίτερο είδος «Ισχυρού Εγώ», ενός έντονου εσωτερικού κινήτρου που τον κάνει να θέλει να επιβάλει τη θέση του στον άλλο, να πετύχει την πώληση για να ικανοποιήσει μία εσωτερική του ανάγκη – όχι μόνο για τα χρήματα. Πρέπει να αισθάνεται ότι επιβάλλεται για να κάνει την πώληση. Ο ιατρός ουσιαστικά, έμμεσα τον βοηθήσει να καλύψει αυτή την εσωτερική του ανάγκη. Τελικά, για τον κορυφαίο πωλητή, η πώληση -η νίκη- του δίνει την ευκαιρία να τονώσει το «Εγώ» του. Η εικόνα που έχει για τον εαυτό του βελτιώνεται δραστικά όταν νικά και θρυμματίζεται όταν αποτυγχάνει.

Εξαιτίας της φύσης των πωλήσεων, ο πωλητής πιο συχνά θα χάσει, παρά θα κλείσει την πώληση. Κατά συνέπεια, το «Εγώ» του πρέπει να είναι ισχυρό για να αντέχει τα πλήγματα που δέχεται η αυτοπεποίθησή του και να δέχεται την αποτυχία ως κίνητρο για ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια – προσπάθεια για την επιτυχία που θα ενισχύσει το «Εγώ» του.

Το ιδανικό λοιπόν, είναι μία λεπτή ισορροπία ανάμεσα σε ένα «Εγώ» που έχει ανάγκη την επιβεβαίωση (την Πώληση) και ένα «Εγώ» αρκετά ισχυρό για να κινητοποιείται από την αποτυχία και να μην καταρρακώνεται εξαιτίας της.

Η Συναίσθηση σε συνδυασμό με την Εγωιστική Ορμή (το έντονα Ισχυρό Εγώ) επιτρέπουν στον πωλητή να στοχεύσει αποτελεσματικά και να πραγματοποιήσει την πώληση. Διαθέτει το κίνητρο, την ανάγκη να πραγματοποιήσει την πώληση, την εγωιστική ορμή και τη συναίσθηση, που αποτελούν το μέσο για να το πετύχει.

#### 4.5.2. Συνύπαρξη των Βασικών Στοιχείων

Η σχέση της Συναίσθησης και της Εγωιστικής Ορμής με τις επιτυχημένες πωλήσεις, είναι πράγματι ανεξάρτητα χαρακτηριστικά, με την έννοια ότι κάποιος μπορεί να διαθέτει Συναίσθηση και να μη διαθέτει ιδιαίτερα ισχυρή Εγωιστική Ορμή ή το αντίστροφο. Ωστόσο, ως παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα Πώλησης, η Συναίσθηση και το Ισχυρό «Εγώ» αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοενισχύονται.

Το άτομο με υψηλή Εγωιστική Ορμή έχει το κίνητρο να αξιοποιήσει στο έπακρο όλη τη Συναίσθηση που διαθέτει. Καθώς έχει ανάγκη την πώληση, οι πιθανότητες να επιτρέψει να εξελιχθεί η συναίσθηση σε συμπάθεια είναι ελάχιστες. Η ανάγκη του για νίκη δεν του επιτρέπει να ταχθεί με τον πελάτη/ιατρό – αντίθετα, τον ωθεί να αξιοποιήσει το χάρισμα που διαθέτει να τον κατανοεί, προκειμένου να πραγματοποιήσει την πώληση.

Από την άλλη, το άτομο με μειωμένη Εγωιστική Ορμή είναι μάλλον απίθανο να χρησιμοποιήσει τη Συναίσθηση με αποτελεσματικό τρόπο. Καταλαβαίνει τους άλλους και ίσως γνωρίζει πολύ καλά τι πρέπει να πει για να πετύχει την πώληση, αλλά η κατανόησή του έχει την τάση να μετατραπεί σε συμπάθεια. Αν ο πωλητής δεν έχει επιτακτική την ανάγκη της νίκης, η ίδια η γνώση των πραγματικών αναγκών του ιατρού, ίσως τον οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι ο ιατρός δεν πρέπει να «αγοράσει» και δεν υπάρχει λόγος να προσπαθήσει να τον πείσει. Γι' αυτό συχνά, όταν αξιολογούμε υποψήφιους πωλητές, σημειώνουμε: «Το άτομο αυτό εμφανίζει ικανοποιητικό επίπεδο Συναίσθησης, αλλά μάλλον δεν θα τη χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά – δεν θα τη χρησιμοποιήσει για να κλείσει την πώληση. Δεν θέλει να θεωρηθεί πιεστικός».

Υπάρχει λοιπόν μία δυναμική σχέση μεταξύ της Συναίσθησης και της Εγωιστικής Ορμής. Για τον επιτυχημένο πωλητή απαιτείται η συνύπαρξη των δύο χαρακτηριστικών σε υψηλό βαθμό ισορροπίας. Απαιτείται ένα ιδιαίτερο, ισορροπημένο «Εγώ», που να έχει έντονη την ανάγκη της πώλησης και ταυτόχρονα να επιτρέπει στον ιατρικό επισκέπτη να πλησιάσει τον ιατρό και να αξιοποιήσει αποτελεσματικά την κατανόηση των αντιδράσεων και των αναγκών του.

Κατά συνέπεια, μπορούν να υπάρξουν διάφοροι συνδυασμοί Συναίσθησης και Εγωιστικής Ορμής. Ένας πωλητής μπορεί να εμφανίζει υψηλό επίπεδο Συναίσθησης και χαμηλό βαθμό Εγωιστικής Ορμής (ΕΟ) ή το αντίθετο.

Ο πωλητής που διαθέτει υψηλό βαθμό Συναίσθησης και Εγωιστικής Ορμής, θα βρεθεί στην κορυφή ή πολύ κοντά στην κορυφή.

Ο πωλητής με υψηλό επίπεδο Συναίσθησης, αλλά χαμηλή Εγωιστική Ορμή, μπορεί να είναι υπέροχος άνθρωπος, αλλά δεν θα είναι σε θέση να κλείσει την πώληση αποτελεσματικά. Πρόκειται για το «καλό παιδί». Όλοι τον συμπαθούν και φαινομενικά έχει προοπτικές να εξελιχθεί σε άριστο πωλητή, ωστόσο δεν τα καταφέρνει. Οι ιατροί τον συμπαθούν, αλλά συνταγογραφούν συνήθως άλλα φάρμακα ή συχνά ενώ τον γνωρίζουν αδυνατούν να τον συνδυάσουν με το φάρμακο που εκπροσωπεί. Συχνά προσλαμβάνεται εξαιτίας της προσωπικότητάς του. Θα τα πάει καλά με τον ιατρό, θα τον καταλάβει, και θα τον φέρει ένα βήμα πριν από το κλείσιμο. Του λείπει ωστόσο αυτή η εσωτερική ανάγκη να οδηγήσει τον ιατρό να κάνει αυτό το τελικό βήμα προς την αγορά. Γι' αυτό το τελευταίο στοιχείο της πώλησης -το κλείσιμο- η Συναίσθηση από μόνη της δεν αρκεί. Ο δυναμισμός της Εγωιστικής Ορμής αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα για το κλείσιμο της πώλησης.

Από την άλλη πλευρά, ιατρικός επισκέπτης, με υψηλή Εγωιστική Ορμή αλλά περιορισμένη Συναίσθηση, θα πετύχει δυναμικά κάποιες πωλήσεις, ωστόσο θα χάσει πολύ περισσότερες και θα κάνει ζημιά στην εταιρία του, εξαιτίας της έλλειψης κατανόησης των ανθρώπων και της πίεσης που ασκεί στους ιατρούς για να κλείσει την πώληση.

Ο ιατρικός επισκέπτης με χαμηλό επίπεδο Συναίσθησης και Εγωιστικής Ορμής στην ουσία δεν πρέπει να είναι πωλητής – αν και πολλοί σύγχρονοι πωλητές εμπίπτουν στη συγκεκριμένη κατηγορία. Η φαρμακευτική εταιρία, που θα εντοπίσει την έλλειψη των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών πριν δαπανήσει κόπο, χρόνο και χρήμα για να προσλάβει και να εκπαιδεύσει έναν άνθρωπο που δεν έχει μέσα του τα προσόντα που θα τον οδηγήσουν στην επιτυχία, θα γλιτώσει από πολλά προβλήματα.

## ΚΕΦ.5: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Πριν από οποιαδήποτε ενέργεια στοχοποίησης και καθώς και υλοποίησης των στόχων επιβάλλεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας. Αρχίζοντας λοιπόν με :



Την Αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού στα διάφορα τμήματα ( πωλήσεων/ ιατρικών επισκεπτών, διοικητικά/ product manager, παραγωγής, οικονομικά κτλ) , και τον Προγραμματισμό του αντίστοιχου ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον βάσει των αναγκών και των προβλέψεων .

### 5.1. Η λειτουργία του προγραμματισμού στις φαρμακευτικές εταιρίες

Στις φαρμακευτικές εταιρίες απασχολείται ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται μαζί για να πετύχουν κοινούς στόχους κυρίως πωλήσεων. Ως εκ τούτου, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο τα άτομα και οι ομάδες θα μπορούν να εργάζονται αποτελεσματικά, δηλαδή να υλοποιούν τους στόχους, αλλά ταυτόχρονα να αντλούν και ικανοποίηση από το έργο που εκτελούν, είναι αναγκαία προϋπόθεση. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται ορθολογική διοίκηση, κεντρικό στοιχείο της οποίας συνιστά η **λειτουργία του προγραμματισμού.**

Ο επιτυχημένος προγραμματισμός θα καθορίσει την πορεία δράσης της οικονομικής μονάδας και τον βαθμό ανάμειξης των μελών της, ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζει και τα πρότυπα που απαιτούνται για τον έλεγχο ή την αξιολόγηση του προσφερόμενου έργου.



Η σημασία του προγραμματισμού για τη δράση των φαρμακευτικών εταιριών, αναφέρεται κυρίως στη δυνατότητα που παρέχεται να αναγνωριστεί η **αποστολή** της, δηλαδή ποιος συνειδητοποιήσει και να θεραπεύσει τις αδυναμίες της, αξιοποιώντας όμως στο μέγιστο τα δυνατά της σημεία, προκειμένου να πετύχει τους στόχους της.

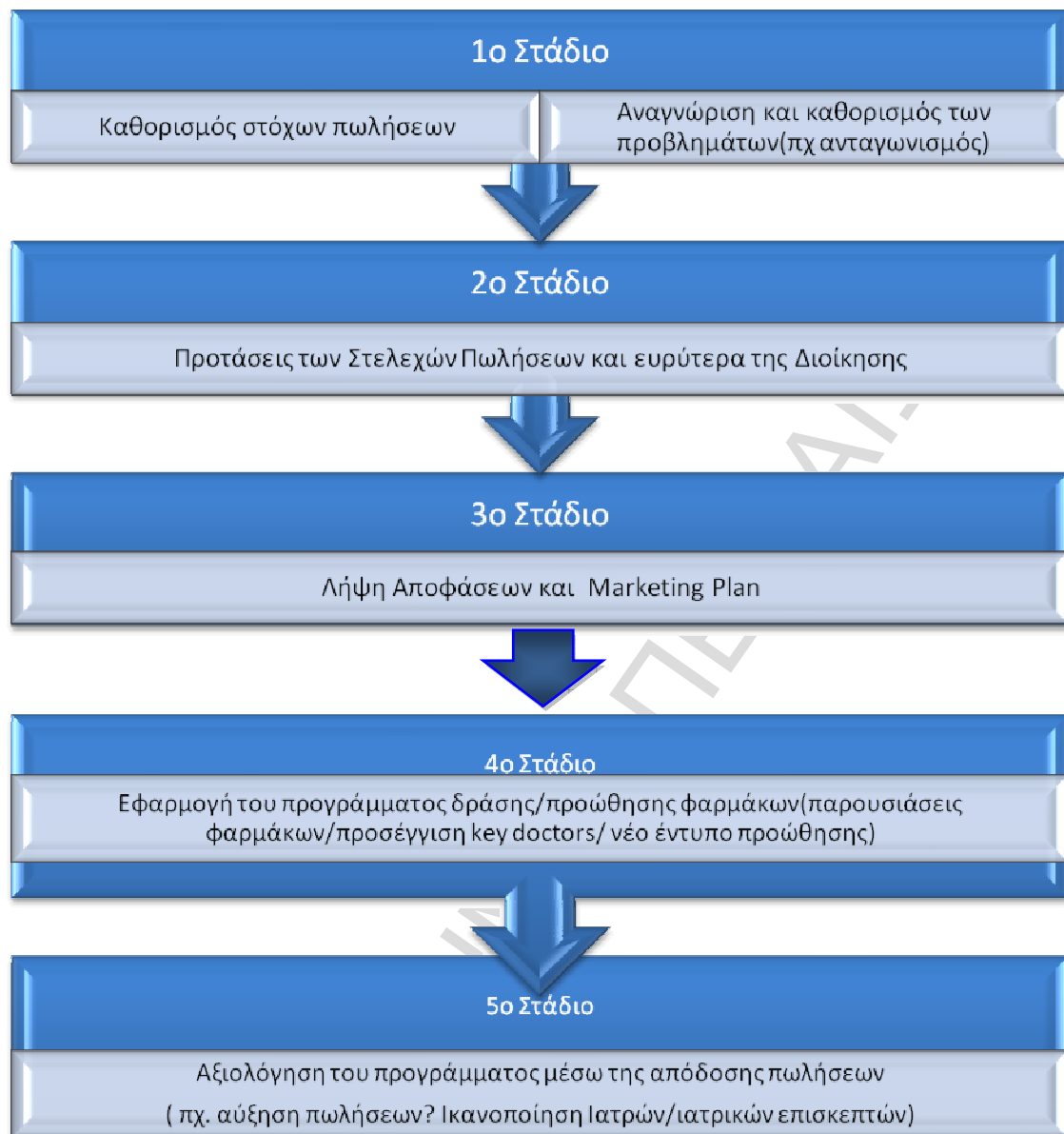
Διευκολύνεται ο **έλεγχος**, δεδομένου ότι προσδιορίζονται και καθορίζονται οι προσδοκίες και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η σύγκρισή τους με τα αποτελέσματα που πραγματικά επιτεύχθηκαν πληροφορεί για τις αποκλίσεις από τους επιδιωκόμενους στόχους και καθιστά δυνατή την υιοθέτηση διορθωτικών ενεργειών.

### **5.1.2. Διαδικασία του Προγραμματισμού**

Τα στάδια προετοιμασίας ενός προγράμματος, όπως φαίνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί, αποτελούν τη διαδικασία του προγραμματισμού η οποία ευθύνεται σε μεγάλο ποσοστό για την επιτυχία του σχεδιασμού της φαρμακευτικής εταιρίας. Τα στάδια αυτά, αφορούν αφενός στην **εκτίμηση των επιδράσεων που θα δεχθεί η επιχείρηση από το περιβάλλον της** (αξιολόγηση μεταβλητών εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος) και αφετέρου **στην εκτίμηση των μέσων με τα οποία θα αντιδράσει η εταιρία** στις προκλήσεις αυτές (καθορισμός στόχων, διαδικασιών, προϋπολογισμών).

Αναμφίβολα καμία θεωρία και έννοια του management δεν μπορεί να λειτουργήσει αν δεν ακολουθήσει έστω μια ουσιαστική διαδικασία προγραμματισμού. Για παράδειγμα, σε μία φαρμακευτική εταιρία απαιτούνται τα εξής στάδια στο ακόλουθο διάγραμμα :





(Διάγραμμα 5:Στάδια Προγραμματισμού)

Βασικό συστατικό στοιχείο του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός της **αποστολής (mission)** της φαρμακευτικής εταιρίας δηλαδή του βασικού λόγου ύπαρξης της επιχείρησης, του μοναδικού συστήματος σκοπών και αξιών της που τη διακρίνουν από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου όπου ανήκει.

## 5.2. Η λήψη των αποφάσεων

**Η λήψη αποφάσεων** ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία επιλέγεται μια σειρά ενεργειών ως ικανή για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος που σκοπό έχει την αύξηση του μεριδίου των πωλήσεων στην πίτα της αγοράς έναντι των ανταγωνιστικών φαρμάκων.

Όταν ένας επιχειρηματίας ή ένα διοικητικό στέλεχος φαρμακευτικής εταιρίας, προγραμματίζει στην ουσία, παίρνει αποφάσεις για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων/πωλήσεων, επιλέγει τις πολιτικές ή στρατηγικές προώθησης πωλήσεων φαρμάκων, αποφασίζει για τα ποσά των προϋπολογισμών. όταν ασχολείται με το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής, παίρνει αποφάσεις σχετικά με την κατανομή ευθυνών και εξουσιών, ή όταν ασχολείται με την οργάνωση της εργασίας, αποφασίζει για τους τρόπους απλοποίησης ή τυποποίησης της. Το ίδιο κάνει όταν επιλέγει κίνητρα (π.χ. Bonus) ή προβαίνει σε ενέργειες με τις οποίες θα αντιμετωπίσει τη δυναμική της ομάδας του ή όταν θα επικοινωνήσει με τον έναν ή άλλον τρόπο.

Άρα η λήψη των αποφάσεων εμπλέκεται σε όλες τις άλλες λειτουργίες και γι' αυτό πολλές φορές δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία του «μάντζμεντ». Ωστόσο, η αποτελεσματική άσκηση κάθε λειτουργίας εξαρτάται βασικά από την ορθολογική λήψη των σχετικών αποφάσεων.

Οι επιχειρηματίες και τα στελέχη φαρμακευτικών εταιριών παίρνουν διαφορετικά είδη αποφάσεων κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Έτσι, λαμβάνουν τυποποιημένες αποφάσεις που καλύπτουν επαναλαμβανόμενες αποφάσεις (αυτές ονομάζονται **προγραμματισμένες αποφάσεις**) ή παίρνουν **μη προγραμματισμένες αποφάσεις**, οι οποίες καλύπτουν περιπτώσεις που είναι μοναδικές και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες.

Οι **προγραμματισμένες αποφάσεις (programmed decisions)** αφορούν προβλήματα ρουτίνας ή προβλήματα που είναι περισσότερο σύνθετα και απαιτούν συστηματική προσέγγιση όταν πρωτοεμφανίζονται, όμως στη συνέχεια η λύση που δίνεται αποτελεί «πεπατημένη» που ακολουθείται.

Οι **μη προγραμματισμένες αποφάσεις (non-programmed decisions)** αντιμετωπίζουν προβλήματα που δεν εμφανίζονται συχνά και γι' αυτό το λόγο δεν υπάρχει αρκετή

προηγούμενη εμπειρία στην επίλυσή τους, (π.χ. συγχώνευση της φαρμακευτικής εταιρίας με άλλη).

Μια άλλη κατηγορία αποφάσεων είναι αυτές που διακρίνονται ανάλογα με τα επίπεδα λήψης των αποφάσεων και είναι **οι στρατηγικές αποφάσεις, οι διαχειριστικές και οι λειτουργικές.**

**Οι στρατηγικές αποφάσεις** (strategic decisions) είναι αυτές που αφορούν στο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης, όπως ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων, και είναι βασικά μη προγραμματισμένες αποφάσεις.

**Οι διαχειριστικές αποφάσεις** (administrative decisions) αφορούν τη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών στόχων και κατά συνέπεια είναι πιο συγκεκριμένες και σαφείς από τις στρατηγικές και προσανατολισμένες στη δράση.(π.χ. η απόφαση για παραγωγή ενός φαρμάκου με συγκεκριμένες ενδείξεις).

Τέλος, **οι λειτουργικές αποφάσεις** (operational decisions) αφορούν στις καθημερινές λειτουργίες και καθορίζουν τον τρόπο υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν με τις διαχειριστικές αποφάσεις, π.χ. η απόφαση για τον καθορισμό του άριστου ύψους του αποθέματος για τις πρώτες ύλες των φαρμάκων που παράγονται κτλ.

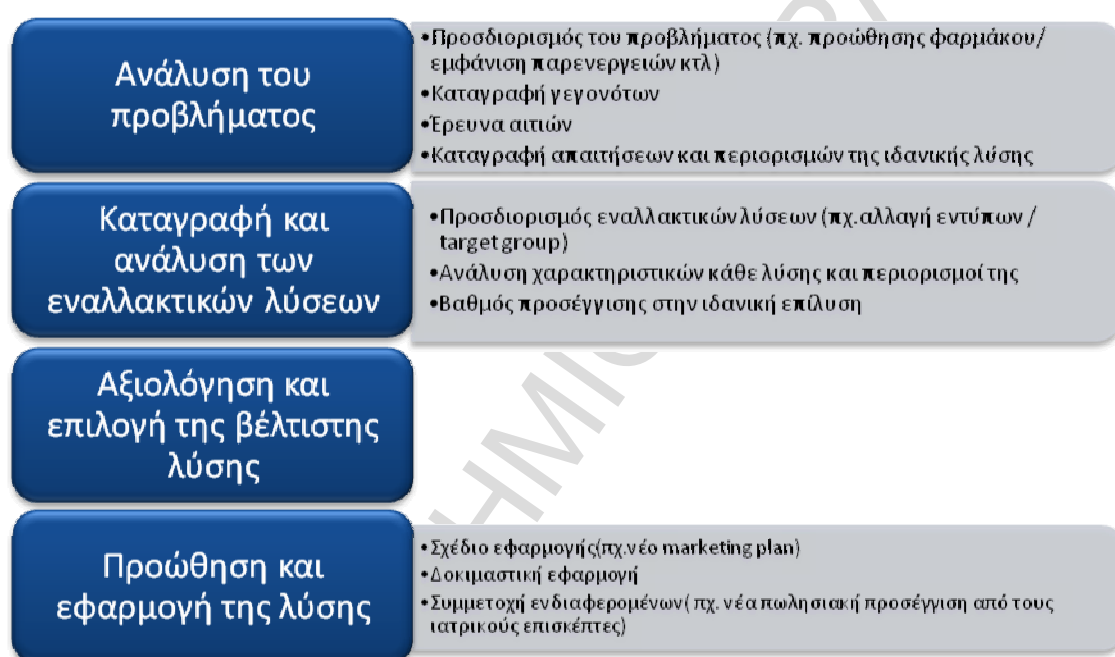
**Οι συνθήκες** κάτω από τις οποίες παίρνονται οι αποφάσεις είναι συνθήκες **βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου.** Κάτω από συνθήκες βεβαιότητας (certainty), όλες οι μεταβλητές μιας απόφασης είναι γνωστές εκ των προτέρων. Άρα, οι πιθανότητες λάθους και λήψης κακής απόφασης είναι μικρές, και οι επιπτώσεις κάθε πιθανής αλληλουχίας ενεργειών και λύσεων είναι γνωστές εκ των προτέρων. Αυτές οι αποφάσεις που παίρνονται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας είναι συνήθως προγραμματισμένες αποφάσεις.

Κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας (uncertainty), οι μεταβλητές μιας απόφασης, οι επιπτώσεις της λύσης, η συμπεριφορά όλων των παραγόντων που υπεισέρχονται στη διαμόρφωση και τη λύση του προβλήματος δεν μπορούν να προβλεφθούν, ούτε και να εκτιμηθούν αξιόπιστα οι πιθανότητες εμφάνισής τους. Στην περίπτωση αυτή, οι πιθανότητες λάθους και λήψης κακής απόφασης είναι μεγάλες και οι αποφάσεις αυτές ανήκουν στην κατηγορία των μη προγραμματισμένων αποφάσεων. όταν όμως, οι μεταβλητές της απόφασης, τα αποτελέσματά της, οι συνθήκες που επικρατούν δεν είναι ακριβώς γνωστά, αλλά μπορούν να προβλεφθούν οι πιθανότητες εμφάνισής τους από

στατιστικά, συνήθως, στοιχεία του παρελθόντος, τότε οι τότε οι αποφάσεις αυτές παίρνονται κάτω από συνθήκες κινδύνου (risk)

### 5.2.1. Η διαδικασία λήψεως αποφάσεων

Η λήψη των αποφάσεων, είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας αναγνωρίζονται επιχειρησιακά προβλήματα και επιχειρείται η επίλυσή τους με **συστημικό** τρόπο. Έτσι, η συστημική προσέγγιση περιγράφει τη λήψη της απόφασης ως τη σύνθετη διαδικασία (Διάγραμμα 6: Στάδια Λήψεως Αποφάσεων) που αποτελείται από ορισμένες φάσεις, οι οποίες είναι:



(Διάγραμμα 6: Στάδια Λήψεως Αποφάσεων)

**Φάση 1η:** Ανάλυση του προβλήματος ( π.χ. της μείωσης του αριθμού των πωλήσεων συγκεκριμένου φαρμακευτικού προϊόντος). Προσδιορισμός του προβλήματος σε πέντε φάσεις:

1. Καταγραφή λάθους
2. Συγκέντρωση γεγονότων ή δεδομένων
3. Έρευνα των πιθανών αιτιών και επισήμανση του πραγματικού προβλήματος
4. Προσδιορισμός των απαιτήσεων μιας ικανοποιητικής λύσης
5. Επισήμανση περιορισμών ή ορίων μιας λύσης.

**Φάση 2η:** Καταγραφή και ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων βασιζόμενη κατά κύριο λόγο στην εμπειρία του μάνατζερ αλλά και των υπολοίπων. (π.χ. αλλαγή 'marketing plan'). Ανάλυση όλων των πληροφοριών σε συνεργασία με όλα τα μέλη της ομάδας ώστε να παρθεί η σωστή ενέργεια λύσης του προβλήματος.

**Φάση 3η:** Αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης. Ανάλυση εναλλακτικών λύσεων ( Ανάπτυξη/ καταγραφή και σύγκριση τρόπων ενέργειας)

**Φάση 4η:** Προώθηση και εφαρμογή της λύσης που επιλέχθηκε (αποτελούμενη από σχέδιο Δράσης, σχέδιο Ανακοίνωσης της απόφασης και συμμετοχή των ενδιαφερομένων)

Στη φάση της **ανάλυσης του προβλήματος** κατ' αρχάς προσδιορίζεται το πρόβλημα και καταγράφονται τα γεγονότα που οδηγούν σε αυτό. Τα στάδια αυτά στην ανάλυση του προβλήματος θεωρούνται απαραίτητα, διότι έτσι μόνο εξασφαλίζεται ότι εντοπίστηκε πραγματικά το πρόβλημα και δεν υπάρχει κάποια παραπλάνηση.

Πολλές φορές άλλο φαίνεται να είναι το πρόβλημα και άλλο είναι στην πραγματικότητα. Η έρευνα των πιθανών αιτιών του προβλήματος και ο εντοπισμός των πραγματικών, στοχεύουν στη μεγαλύτερη ανάλυση του προβλήματος, ενώ ανοίγουν το δρόμο για την καταγραφή των απαιτήσεων της ικανοποιητικής λύσης που θα αναμένεται. Η αναμενόμενη ικανοποιητική λύση θα προσδιορισθεί περισσότερο, εάν καθορισθούν και οι περιορισμοί και τα όρια της λύσης του προβλήματος. Έτσι, έχει περιγραφεί το πρόβλημα, και τα χαρακτηριστικά της επιθυμητής λύσης.

Στη φάση της **καταγραφής και της ανάλυσης των εναλλακτικών λύσεων** υπό το φως των περιορισμών της προηγούμενης φάσης, καταγράφονται κατ' αρχάς όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και αναλύονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους. Εντοπίζοντας τους περιορισμούς και τα όρια της κάθε λύσης καταγράφεται ο βαθμός προσέγγισης κάθε μιας στα χαρακτηριστικά της επιθυμητής λύσης. Τα επιμέρους αυτά στάδια της δεύτερης φάσης προσφέρουν ευκαιρίες ελαστικότητας στη λήψη αποφάσεων και στα προγράμματα που περιλαμβάνουν αυτές τις ενέργειες.

**Η αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης** θα γίνει απαντώντας στα τρία ερωτήματα:

1. Κατά πόσο η κάθε εναλλακτική λύση βοηθάει στην επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού,
2. Αν υπάρχουν και ποιες είναι οι ανεπιθύμητες επιπτώσεις ή παρενέργειες, και
3. Κατά πόσο είναι εφικτές. Η λύση που θα απαντά περισσότερο θετικά, θα επιλεγεί ως η καταλληλότερη και αποτελεί τη βέλτιστη λύση, δηλαδή την καλύτερη από όλες τις εναλλακτικές.

Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της λήψης αποφάσεων κρίνεται κυρίως **από την προώθηση και εφαρμογή της λύσης που επιλέχθηκε**, διότι όσο συστηματικά και να επιλέχθηκε η απόφαση, αν δεν εκτελεστεί σωστά, θα προκαλέσει πάλι την ανάγκη επανάληψης της ίδιας διαδικασίας. Αυτή, άλλωστε είναι και η χρησιμότητα της επαναπληροφόρησης, που και εδώ συναντάται να συνδέει όλες τις φάσεις της λήψης των αποφάσεων.

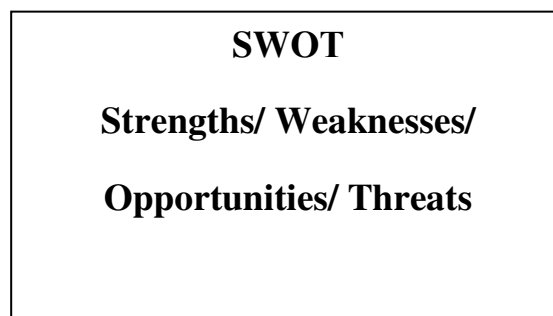
Η τελευταία αυτή φάση απαιτεί την κατάρτιση ενός σχεδίου εφαρμογής στην πράξη, την οργάνωση όλων των απαραίτητων εργασιών, εκ των προτέρων, για την εκτέλεση της απόφασης. Η δοκιμαστική εφαρμογή μάλιστα, με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών, θα αύξανε τις πιθανότητες επιτυχίας.

**Ως Ορθολογική λήψη αποφάσεων** χαρακτηρίζεται η διαδικασία εκείνη που:

- Προκαθορίζει τους στόχους τη απόφασης
- Προσδιορίζει τα συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν για την επιτυχία της εφαρμογής της απόφασης κάτω από τις υπάρχουσες καταστάσεις και περιορισμούς.
- Συγκεντρώνει πληροφορίες για την επιτυχή εφαρμογή της απόφασης.
- Προσφέρει αισιοδοξία για την αποτελεσματικότητα της απόφασης.

Παρόλα αυτά όμως, η ορθολογική λήψη αποφάσεων και ο προγραμματισμός δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν χωρίς την ανάλυση SWOT που αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο.

## ΚΕΦ.6: ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Όπως λέμε δηλαδή στα ελληνικά Δυνάμεις/ Αδυναμίες/ Ευκαιρίες/ Απειλές.

Προκειμένου τα διοικητικά στελέχη / στελέχη πωλήσεων της φαρμακευτικής εταιρίας να προβούν στην χάραξη ενός αποτελεσματικού στρατηγικού προγράμματος ανάπτυξης-προόδου ή και πωλήσεων , πρέπει πρώτα να εναρμονιστούν οι στόχοι με τα μέσα της εταιρίας. Απαιτείται λοιπόν η διάγνωση και η εκτίμηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της εταιρίας ( στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον) καθώς και των ευκαιριών και απειλών που διαφαίνονται ( Διάγραμμα 7: SWOT).

### 6.1.Μήτρα SWOT

ΤΙ ΕΙΝΑΙ	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	Strengths/ Δυνάμεις	Opportunities/ Ευκαιρίες
ΚΑΚΕΣ	Weaknesses/ Αδυναμίες	Treats/ Απειλές

### 6.1.1.Ενδεικτικό SWOT σε μια εισαγωγική φαρμακευτική εταιρία

(Διάγραμμα 8: SWOT Εισαγωγικής Φαρμακευτικής Εταιρίας):

ΤΙ ΕΙΝΑΙ	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	<p>Προμήθεια φαρμάκων όλο το 24ωρο</p> <p>Ευελιξία παραγγελιών/ προμήθειας</p> <p>Καλή ποιότητα φαρμάκων</p> <p>Εταιρική Αξιοπιστία</p> <p>Μεγάλο τμήμα πωλήσεων</p>	<p>Εισαγωγή νέου πρωτοποριακού φαρμάκου</p> <p>Νέος νόμος για επιδότηση νέου τομέα πωλήσεων φαρμάκων</p> <p>Ανεκμετάλλευτα πάγια στοιχεία</p>
ΚΑΚΕΣ	<p>Πολλά ανταγωνιστικά «αντίγραφα» φάρμακα με χαμηλότερη τιμή</p> <p>Πολλοί νέοι άπειροι πωλητές</p> <p>Οικονομική κρίση</p> <p>(Αδυναμία εξόφλησης από τα δημόσια νοσοκομεία)</p> <p>Νέες μειωμένες λίστες φαρμάκων</p> <p>Αυταρχικό Μάνατζμεντ</p>	<p>Πιθανές μελλοντικές αλλαγές στους όρους εισαγωγής από τις κατασκευάστριες εταιρίες</p> <p>Αύξηση των άμεσα ανταγωνιστών</p> <p>Φάρμακο σε φάση κάμψης</p> <p>Πιθανότητα απώλειας προμηθευτή λόγω μειωμένων πωλήσεων</p>



### 6.1.2.Ενδεικτικό SWOT σε παραγωγική/ εμπορική φαρμακευτική εταιρία

(Διάγραμμα 9:SWOT Παραγωγικής/Εμπορικής Φαρμακευτικής Εταιρίας)

ΤΙ ΕΙΝΑΙ	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	<p>Ικανοποιητικό μέγεθος εγχώριας αγοράς που παρά την μείωση της φαρμακευτικής δαπάνης μπορεί να απορροφήσει το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής.</p> <p>Εξαιρετικά ανεπτυγμένα και εδραιωμένα δίκτυα διανομής (φαρμακαποθήκες, συνεταιρισμοί, φαρμακεία).</p> <p>Καλή γνώση των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς και υψηλή ευελιξία και προσαρμοστικότητα των εταιριών Ελληνικών συμφερόντων.</p> <p>Σημαντικές δυνατότητες υποκατάστασης εισαγόμενων φαρμάκων εγχωρίως παραγόμενα.</p> <p>Ύπαρξη αρκετών εγχώριων εταιριών με ικανοποιητικές ερευνητικές, παραγωγικές και εξαγωγικές δυνατότητες.</p>	<p>Εξαιρετικές προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς γενόσημων φαρμάκων, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς.</p> <p>Θετικές επιπτώσεις στη ζήτηση φαρμάκων από τη γήρανση του πληθυσμού στην Ελλάδα και διεθνώς.</p> <p>Λήξη πατεντών από πολλά φάρμακα ευρύτατης κατανάλωσης (blockbusters) τα επόμενα χρόνια.</p> <p>Δυνατότητα δραστηριοποίησης των Ελληνικών εταιριών στην παραγωγή αντιγράφων τους.</p> <p>Εξορθολογισμός του συστήματος υγείας της χώρας, με περιορισμό της διαφθοράς, μείωση της προκλητής και πιθανόν εξάλειψη της εικονικής ζήτησης, υποκατάσταση πρωτοτύπων από γενόσημα.</p> <p>Δυνατότητα εξαγωγών μεγάλου μέρους της</p>

		<p>παραγωγής στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και τις λοιπές Ευρωπαϊκές χώρες, υπό την προϋπόθεση βέβαια ανάπτυξης της έρευνας και της έγκαιρης εισαγωγής στις αγορές νέων γενόσημων φαρμάκων. Δημιουργία ευκαιριών για εντονότερη δραστηριοποίηση στην κλινική έρευνα, τομέα στον οποίο η χώρα μας διαθέτει συγκριτικά πλεονεκτήματα. (ανεπτυγμένο σύστημα υγείας, μέγεθος αγοράς, υποδομές, επιστημονικό δυναμικό).</p>
<p><b>ΚΑΚΕΣ</b></p>	<p>Διαμόρφωση των τάσεων και των συνθηκών λειτουργίας της εγχώριας αγοράς από θυγατρικές πολυεθνικών. Η εφαρμογή λογικής ομίλου (παγκόσμια στρατηγική) έχει δυσμενείς επιπτώσεις στα περιθώρια κέρδους ορισμένων κατηγοριών φαρμάκων και του κλάδου συνολικά. Καθορισμένα ποσοστά κέρδους, για όλους τους εμπλεκόμενους και θεσμικά προκαθορισμένες τιμές. Έλλειψη εγχώριας παραγωγής</p>	<p>Στασιμότητα ή μείωση του μεγέθους της εγχώριας αγοράς και όξυνση του ανταγωνισμού που ενδεχομένως να οδηγήσει τον κλάδο σε ακόμη μικρότερα περιθώρια κέρδους και υψηλότερη συγκέντρωση. Πιθανή επιδείνωση της οικονομικής κρίσης και των επιπτώσεων της στην Ελληνική οικονομία. Σοβαρά δημοσιονομικά προβλήματα που επιβάλουν σημαντική μείωση στη</p>

πρώτων υλών και δραστικών ουσιών. Χαμηλός βαθμός καθετοποίησης της Ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας. Μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων στο χώρο της χονδρικής. Χαμηλές τιμές στην εγχώρια αγορά, λόγω του τρόπου τιμολόγησης, που έχουν σαν αποτέλεσμα την διόγκωση των παράλληλων εξαγωγών και τη δημιουργία ελλείψεων φαρμάκων. Υπερδανεισμός και χρηματοοικονομικά προβλήματα ορισμένων εταιριών λόγω της απαξίωσης των ομολόγων που έλαβαν ως αποπληρωμή των καθυστερημένων οφειλών των νοσοκομείων.

δημόσια χρηματοδότηση της φαρμακευτικής δαπάνης. Σημαντική αύξηση του κόστους Έρευνας-Ανάπτυξης, περιορισμός της δημιουργίας νέων δραστικών ουσιών, επιμήκυνση του απαιτούμενου χρόνου για την εισαγωγή νέων φαρμάκων στην αγορά. Περιορισμός των περιθωρίων κέρδους των εταιριών, λόγω της ανακοστολόγησης των φαρμάκων και του περιορισμού της ζήτησης. Καθυστερήσεις εξόφλησης οφειλών από το δημόσιο σύστημα υγείας με δυσμενείς επιπτώσεις στη ρευστότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Έλλειψη σταθερού θεσμικού πλαισίου, συχνές αλλαγές στον τρόπο τιμολόγησης και καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων.

## ΚΕΦ.7: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

*«Κάθε νομισματική μονάδα που επενδύεται στην εκπαίδευση, παράγει τριπλάσιο οικονομικό αποτέλεσμα.» Robert Henkoff*

*(American Society for Training & Development)*

Με την άρτια δομημένη και στοχευμένη εκπαίδευση , όπως είναι γνωστό, επιτυγχάνεται αύξησης της παραγωγικότητας αλλά και των πωλήσεων των εργαζομένων της φαρμακευτικής εταιρίας, ιδιαίτερα όταν γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ειδικότερα, μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται η ένταξη του νέου προσωπικού της φαρμακευτικής εταιρίας στην εταιρική κουλτούρα αλλά και η επαρκή ιατρική και «εμπορική» γνώση για τα φάρμακα που πρόκειται να προωθήσουν . Γενικότερα η εκπαίδευση συμβάλει στην μείωση κόστους και στην αύξηση της απόδοσης σε όλους τους τομείς της φαρμακευτικής εταιρίας.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης διαφοροποιείται ανάλογα με τις εξής κατηγορίες αναφοράς:

- Για το νέο προσωπικό χωρίς πείρα
- Για το νέο προσωπικό με πείρα
- Για το κανονικό( παλαιό ) προσωπικό



## 7.1. Ο Ρόλος της Εκπαίδευσης

Ανεξάρτητα από το ταλέντο που μπορεί να διαθέτουν στις πωλήσεις, οι υπάλληλοι μιας φαρμακευτικής, δεν μπορούν ξαφνικά να ξεκινήσουν να πουλούν φάρμακα, εξοπλισμό κτλ. Ο καθένας χρειάζεται εκπαίδευση. Οι εταιρίες έχουν δαπανήσει τεράστια ποσά στην ανάπτυξη αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Όταν αυτά τα προγράμματα απευθύνονται σε ταλαντούχους ανθρώπους, αναδεικνύουν τα χαρίσματά τους και γεννούν άριστους πωλητές. Χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση, ακόμη και πωλητές άριστου επιπέδου δεν μπορούν να αξιοποιήσουν το ταλέντο τους.

Ωστόσο, πόσο συχνά συμβαίνει κάποιος να παρακολουθεί ακριβά εκπαιδευτικά προγράμματα και τελικά να αποτυχαίνει παταγωδώς όταν βγαίνει στην αγορά. Σε αυτή την περίπτωση κατηγορούμενος βρίσκεται ο εκπαιδευτής και κάποιες φορές ακόμη και το ίδιο το πρόγραμμα. Τις περισσότερες φορές όμως, η ευθύνη δεν βαραινεί ούτε τον εκπαιδευτή ούτε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Αντίθετα, το πρόβλημα βρίσκεται στο ότι δεν επιλέχθηκαν τα σωστά άτομα από την διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Ακολουθεί παράδειγμα:

### Μελέτη Περίπτωσης

Μια φαρμακευτική εταιρία ξεκίνησε ένα εξαιρετικά προσεγμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για το οποίο επένδυσε σημαντικά ποσά. Έπειτα από δύο χρόνια αξιολογήθηκαν τα αποτελέσματα του προγράμματος. Το συμπέρασμα ήταν ότι οι πωλήσεις δεν αυξήθηκαν περισσότερο από το μέσο όρο του κλάδου. Παρά το ύψος της επένδυσης, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα εγκαταλείφθηκε.

Ποιος πιστεύεται ότι ήταν ο λόγος της αποτυχίας?

- Ο λόγος ήταν προφανής. Από τους 10 συνολικά πωλητές, υπήρχε μόνο ένας επιπέδου «Α» και οι πωλήσεις του συγκεκριμένου πωλητή είχαν αυξηθεί μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Δύο ήταν επιπέδου «Β» και σε κάποιο βαθμό και οι δικές τους πωλήσεις είχαν βελτιωθεί μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι υπόλοιποι 7 ήταν επιπέδου «Γ» και «Δ». Δηλαδή, δεν θα έπρεπε να είναι πωλητές, διότι δεν είχαν τα προσόντα. Ήταν δύσκαμπτοι, ισχυρογνώμονες και οι περισσότεροι δεν διέθεταν ίχνος συναίσθησης. Αυτού του είδους οι άνθρωποι σπάνια ανταποκρίνονται στην εκπαίδευση, ανεξάρτητα από την ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι ζωτικής σημασίας και αδιαμφισβήτητος, ιδιαίτερα όταν με τις σημερινές ανταγωνιστικές συνθήκες πρέπει να αξιοποιηθεί και το τελευταίο όριο παραγωγικότητας κάθε εργαζόμενου. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι καλύτερες σύγχρονες εκπαιδευτικές μέθοδοι. Όμως για να δώσει αποτελέσματα η εκπαίδευση, πρέπει να προϋπάρξει επιτυχημένη επιλογή. Το πρώτο βήμα είναι να εξασφαλιστεί καλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού – μόνον τότε το τμήμα εκπαίδευσης μπορεί να φτιάξει δυνατά στελέχη. Όπως κανένας κατασκευαστής δεν θα επέτρεπε την παραγωγή του προϊόντος του χωρίς να ορίσει αυστηρές προδιαγραφές και χωρίς να έχει επιστημονικό έλεγχο των βασικών του χαρακτηριστικών, έτσι και η διαδικασία επιλογής πρέπει να γίνει περισσότερο ακριβής και να αποκτήσει επιστημονική βάση.

Οι φαρμακευτικές εταιρίες στηρίζουν κατά βάση την επιτυχία τους στην επιλογή του καλύτερου ακατέργαστου υλικού/ ιατρικού επισκέπτη. Σήμερα, για να είναι αποτελεσματικός ένας πωλητής στην εγχώρια αγορά, πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον ένα ικανοποιητικό επίπεδο συναίσθησης. Για να μπορέσει να λειτουργήσει στη διεθνή αγορά και να αντιμετωπίσει τις διαφορετικές κουλτούρες, πρέπει να διαθέτει συναίσθηση ακόμη υψηλότερου επιπέδου. Και το μάρκετινγκ αγαθών και υπηρεσιών απαιτεί ισχυρότατο εγώ.

## ΚΕΦ.8: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ- ΚΙΝΗΤΡΑ

Αναμφισβήτητα τα πάντα στην ζωή κινούνται με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του καθενός. Έτσι κάθε άνθρωπος και ως εργαζόμενος , για να είναι αποτελεσματικός πρέπει :

- Να έχει τα προσόντα που απαιτεί η θέση του
- Να γνωρίζει ακριβώς το περιεχόμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί και
- Να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία

*«Εγώ και διά μούσας και μετάρσιος  
ήξα και πλείστων αφάμενος λόγων  
κρείσσον ουδέν Ανάγκας ήυρον»*

*«Με τη βοήθεια των μουσών επέταξα  
στα ύψη της επιστήμης, κι έμαθα  
πολλά, αλλά δεν βρήκα τίποτε πιο  
δυνατό από την Ανάγκη...»*

*(Ευριπίδης, Αλκηστis Στ. 962)*



### 8.1.1. Κίνητρα Υποκίνησης

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η ανεύρεση και διεύρυνση μεθόδων για την κινητοποίηση των εργαζομένων τους. Τα κίνητρα προσδιορίζονται ως δυνάμεις που ωθούν τους εργαζόμενους να εκτελέσουν την εργασία τους. Υψηλά επίπεδα κινήτρων συνδέονται με υψηλή απόδοση και επαγγελματική ικανοποίηση. Αντίθετα, χαμηλά επίπεδα κινήτρων οδηγούν σε χαμηλή απόδοση, απάθεια, δυσαρέσκεια και αποχωρήσεις (Smither, 1994).



Κυρίαρχο κίνητρο για τους εργαζόμενους είναι **οι χρηματικές απολαβές**. Η ανάγκη για οικονομική εξασφάλιση εάν και κατέχει κεντρικό ρόλο στη ζωή κάθε ατόμου έχει διαφορετικό συμβολισμό καθώς εξαρτάται τόσο από προσωπικά χαρακτηριστικά όσο και από άλλους οικονομικούς και οικογενειακούς παράγοντες. Έτσι, για παράδειγμα για κάποιους εργαζόμενους τα χρήματα είναι αναγκαία για την εξασφάλιση της κοινωνικής τους θέσης και των υλικών αγαθών ενώ για άλλους η απόκτησή τους κρίνεται αναγκαία για την οικογενειακή ευημερία και επιβίωση (Kahn, 1981, Shaw & Gupta, 2001).

**Τα χρήματα όμως δεν αποτελούν το μόνο κίνητρο.** Στις μέρες μας οι εργαζόμενοι συχνά είναι δυσαρεστημένοι με το επάγγελμα που ασκούν γιατί είναι υποδεέστερο των προσόντων και της αξίας τους. Οι ίδιοι αναγκάζονται να ασκούν επαγγέλματα που δεν ανταποκρίνονται στις επιθυμίες και στις σπουδές τους λόγω της ανεργίας. Το υψηλό τους μορφωτικό επίπεδο, οι δεξιότητες που έχουν αναπτύξει μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας έρχονται σε σύγκρουση με την εκτέλεση τυποποιημένων, επαναλαμβανόμενων καθηκόντων τα οποία δεν αφήνουν περιθώρια εναλλαγής, επαγρύπνησης και κινητοποίησης.

Η έλλειψη κινήτρων εκτός από τη χαμηλή απόδοση και τη χαμηλής ποιότητας εργασίας, επιδρά αρνητικά και στον ίδιο τον εργαζόμενο. Δεδομένου ότι η εργασία καλύπτει χρονικά τουλάχιστον το 1/3 της ζωής του, είναι φυσικό η βίωση αρνητικών συναισθημάτων στην εργασία όπως είναι η απογοήτευση, η έλλειψη ικανοποίησης να επηρεάζει και άλλες πτυχές της ανθρώπινης δράσης. Στην περίπτωση που τα συναισθήματα αυτού του τύπου έχουν μεγάλη χρονική διάρκεια μπορεί να διαταράσσουν τις σχέσεις του εργαζόμενου με το οικογενειακό και φιλικό του περιβάλλον και να επηρεάσουν αρνητικά την ψυχική και σωματική του υγεία (Duane & Schultz, 1982).

**Οι σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί για τα κίνητρα διακρίνονται στις θεωρίες των αναγκών, τις θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας, τις θεωρίες της συμπεριφοράς και στις λογικές θεωρίες.**

Οι **θεωρίες των αναγκών** περιλαμβάνουν τη θεωρία του Maslow (1970), τη θεωρία ERG (Alderfer, 1970), τη θεωρία του McClelland (1953) και τη θεωρία X και Ψ του McGregor (1960). Χαρακτηριστικό τους είναι ότι εστιάζονται στο περιεχόμενο των κινήτρων και στις εσωτερικές ανάγκες που προκύπτουν και καθοδηγούν την εργασιακή συμπεριφορά.



Οι **θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας**, όπως είναι η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1966) και το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldhman, 1980) θέτουν στο επίκεντρο της μελέτης τους για την κινητοποίηση των εργαζομένων τη δομή και τον σχεδιασμό της εργασίας.

Οι **θεωρίες της συμπεριφοράς** υποστηρίζουν ότι οι συμπεριφορές είναι αυτές που καθορίζουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες της μάθησης και η στοχοθέτηση του Locke (1990).

Τέλος, οι **λογικές θεωρίες** όπως είναι η θεωρία της προσδοκίας (Vroom, 1964) και της ισότητας (Adams, 1965, Adams & Freedman, 1976, Adams Jacobsen, 1964, Adams & Rosenbaum, 1962) επικεντρώνονται στις ψυχολογικές διαδικασίες που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων στο χώρο εργασίας και για τις επιλογές στην καταβολή προσπάθειας (Duane & Schultz, 1982). Αναλυτικότερα η θεωρία του Maslow:

### 8.1.2. Θεωρία του Maslow

Μία από τις γνωστότερες θεωρίες του Maslow είναι η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών (Διάγραμμα 10: Πυραμίδα Maslow )



Σύμφωνα με τον A. Maslow μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Τις ανάγκες αυτές τις ιεράρχησε σε πέντε κατηγορίες:

1. **Φυσιολογικές ανάγκες.** Τις ανάγκες της επιβίωσης, αυτές που με την ικανοποίησή τους κρατιόμαστε στην ζωή.
2. **Οι ανάγκες ασφάλειας** που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων της αυτοσυντήρησης.
3. **Κοινωνικές ανάγκες.** Η ανάγκη για αγάπη, η σύνδεση με άλλους, η ένταξη σε ομάδα, η φιλία.
4. **Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους.** (Φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμός)
5. **Η ανάγκη για αυτοολοκλήρωση, αυτενέργεια και αυτοανάπτυξη.**

Ο Maslow υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από τον βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών, και ότι παρακινητικές είναι οι ανάγκες όταν δεν ικανοποιούνται. Άρα κριτήριο υποκίνησης είναι η ανικανοποίητη ανάγκη.

Επίσης ο Maslow υποστήριξε ότι απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών δεν υπάρχει και ότι σε έναν μέσο άνθρωπο ικανοποιούνται κατά 85% οι φυσιολογικές του ανάγκες, 70% οι ανάγκες για ασφάλεια, 50% οι κοινωνικές ανάγκες, κατά 40% η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και κατά 10% οι ανάγκες για αυτοολοκλήρωση. Στην ιεραρχική αυτή δομή δεν μπορείς να παρακινήσεις μια ανάγκη αν δεν έχει καλυφθεί σε μεγάλο ποσοστό η προηγούμενη.

Το μοντέλο του Maslow δεν είναι στατικό αλλά μεταβάλλεται, εξελίσσεται μέσα στον χρόνο και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως ο πολιτισμός, η ανάπτυξη, η τεχνολογία, οι προσδοκίες, οι μεταβολές αξιών κ.α. Μετά από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν οι ιεραρχικές δομές κατά Maslow μπορεί να διαφέρουν από τόπο σε τόπο και από χώρα σε χώρα λόγω κουλτούρας και κοινωνικών δομών. Επίσης παρατηρήθηκε διαφοροποίηση της ιεραρχίας των αναγκών σε διάφορα κλιμάκια και επίπεδα εργαζομένων.

## **8.2. Ταξινόμηση παραγόντων ή κινήτρων υποκίνησης**

( Γούλα 2007)

- Ύψος και τρόπος αμοιβής εργασίας
- Χρόνος και διάρκεια εργασίας
- Φόρτος εργασίας
- Ιεραρχική εξέλιξη
- Συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων και ρόλου
- Συμβατότητα θέσης και προσωπικών δυνατοτήτων
- Επάρκεια ανθρωπίνων πόρων
- Επαναληπτικότητα εργασιακών δραστηριοτήτων – Μονοτονία
- Εργασιακές σχέσεις
- Αναγνώριση προσφοράς υπηρεσιών
- Διακρίσεις εργαζομένων
- Δυνατότητα ίσων ευκαιριών στην βελτίωση γνώσης
- Ασφάλεια στην εργασία

### **8.3. Παρακίνηση και παραγωγικότητα**

Η παραγωγικότητα εξαρτάται από την εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο και από την χρήση των πόρων δηλαδή τις πρώτες ύλες και την τεχνολογία. Η εκτέλεση κάθε εργασίας εξαρτάται από την ικανότητα, τις δεξιότητες και την γνώση του για την διεκπεραίωση της και την παρακίνηση. Η παρακίνηση σε σχέση με την παραγωγικότητα αποτελεί μείζον θέμα μελέτης γιατί πολλές αστάθμητες μεταβλητές σχετίζονται με την παραγωγικότητα.

«Η συμμετοχή των κινήτρων, έχει σημασία, πολλές φορές μεγαλύτερη και από την ικανότητα στην εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε γνώση και δεξιότητα δεν αποδίδουν σύμφωνα με αυτές. Αλλά και το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας να έχουν απόδοση πολύ ικανοποιητική, γιατί παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.»

### **8.4. Κίνητρα ιατρικών επισκεπτών των φαρμακευτικών εταιριών**

Η σημασία που διαδραματίζει το είδος του επαγγέλματος του πωλητή και ειδικότερα στους ιατρικούς επισκέπτες, στα κίνητρα, την επαγγελματική ικανοποίηση και την απόδοση, είναι μεγάλη. Ωστόσο, δεν υπάρχουν έρευνες γι' αυτόν τον επαγγελματικό κλάδο

Τα κίνητρα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους πωλητές καθώς ανήκουν σε ένα σύνολο παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοσή τους. Παρακάτω αποτυπώνονται σχηματικά οι παράγοντες που δημιουργούν προβλήματα στην απόδοση του δυναμικού των πωλήσεων (Luthans & Kreitner, 1975 στο Berry & Abrahamsen, 1981):

- Προβλήματα απόδοσης πωλητών
- Χαρακτηριστικά της αγοράς και του ανταγωνισμού
- Ανταμοιβές και κίνητρα
- Κλίμα κινητοποίησης
- Υποστήριξη για προαγωγή
- Εποπτεία, καθοδήγηση και συμβουλευτική
- Στόχοι και επίπεδα απόδοσης
- Προϊόντα, κατανομή και υποστήριξη στην εξυπηρέτηση
- Γνώση και εκπαίδευση (δεξιότητες)
- Επιλογή και ικανότητα

Εξετάζοντας τους παράγοντες αυτούς, διαπιστώνει κανείς ότι η μειωμένη απόδοση των πωλητών οφείλεται:

1. Στη διοίκηση (πχ ανταμοιβές και κίνητρα, κλίμα κινητοποίησης, υποστήριξη για προαγωγή, εποπτεία, καθοδήγηση και συμβουλευτική)
  2. Στον ίδιο τον εργαζόμενο (γνώση, ικανότητα, στόχοι και επίπεδα απόδοσης)
- και
3. Σε εξωγενείς παράγοντες (προϊόντα, χαρακτηριστικά της αγοράς και του ανταγωνισμού).

Εντύπωση προκαλεί η έμφαση που δίνεται στην έννοια των κινήτρων καθώς γίνεται λεπτή διαφοροποίηση στο κλίμα κινητοποίησης και στις ανταμοιβές /κίνητρα.

Επίσης, μέσα από την παράθεση αυτή γίνεται αντιληπτή η στενή σχέση κινήτρων και απόδοσης στο χώρο των πωλήσεων. Η διοίκηση των πωλήσεων επιδιώκει να δώσει κίνητρα στους πωλητές έχοντας ως απώτερο σκοπό την αύξηση της απόδοσης τους και κατεπέκταση τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων και των κερδών της εταιρείας.

Σχετική μελέτη που εξέτασε τις τεχνικές προώθησης των πωλητών ήταν των Maslow(1954), Alderfer (1972) και Herzberg (1966).

Στον ακόλουθο πίνακα ( Διάγραμμα 11)γίνεται σύγκριση και των τριών θεωριών ( Sullivan,2005)

Maslow	Alderfer	Herzberg
Αυτοπραγμάτωση	Ανάγκες	Παράγοντες
Ανάγκες Αυτοεκτίμησης	Ανάπτυξης	παρακίνησης
Η αίσθηση ότι ανήκεις κάπου ( κοινωνικές ανάγκες)	Ανάγκες Σχέσεων	
Ανάγκες Ασφάλειας	Ανάγκες	Παράγοντες υγιεινής/ συντήρησης
Φυσιολογικές/ Βιοποριστικές ανάγκες	Ύπαρξης	

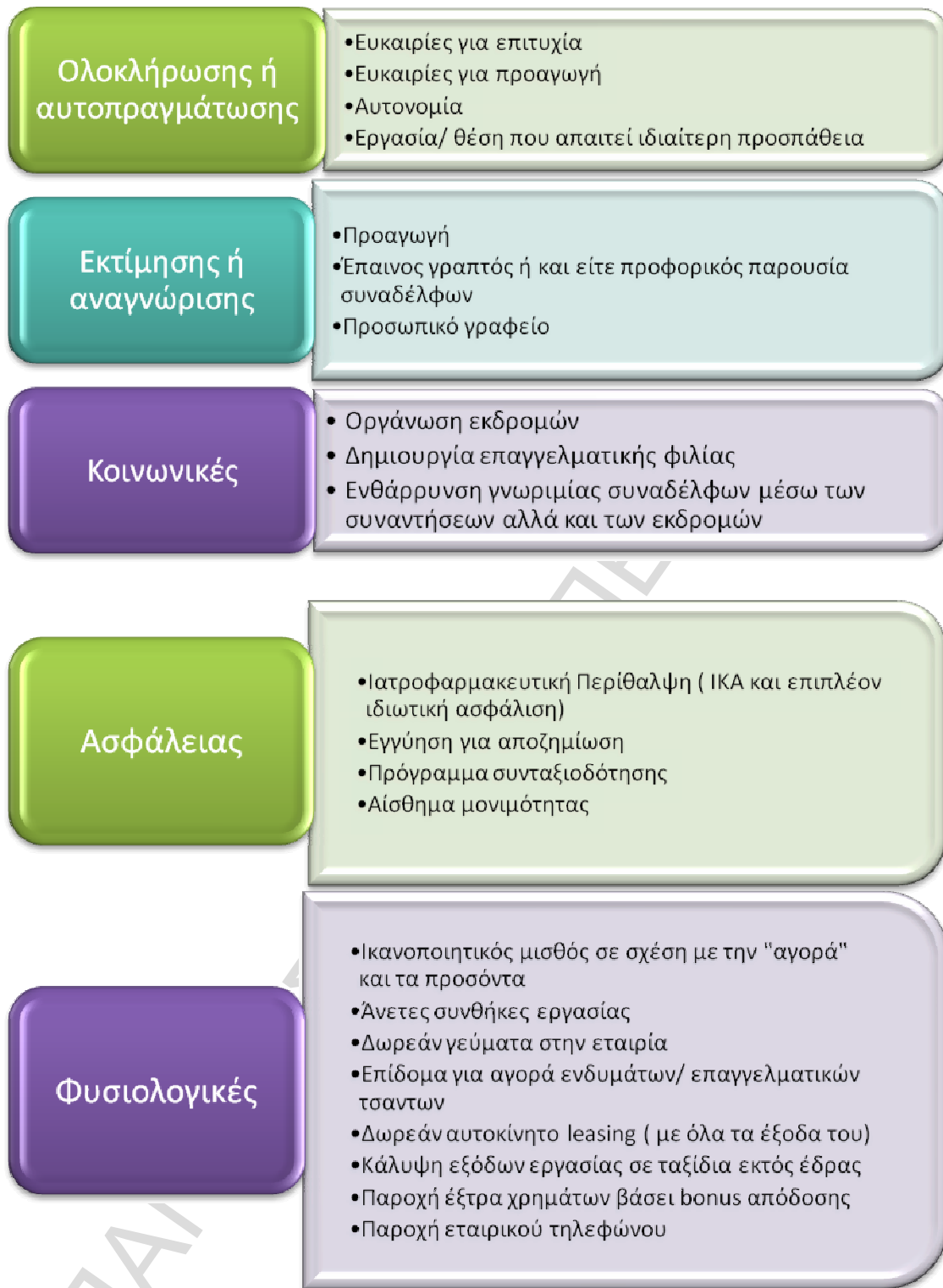
(Διάγραμμα11: Σύγκριση Θεωριών κατά Sullivan)

Ακολουθεί πίνακας παραδειγμάτων (Διάγραμμα 11)για τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη μιας φαρμακευτικής εταιρίας ώστε να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι με βάση την ιεράρχηση των αναγκών του A. Maslow

(Διάγραμμα 12: Μέσα Υποκίνησης κατά Maslow)

**Ανάγκες**

**Μέσα**



**Μελέτη Περίπτωσης:** Η Ιωάννα Κ. εργάζεται σε μια ελληνική φαρμακευτική εταιρία τα τελευταία 7 χρόνια κατέχοντας τα τελευταία πέντε έτη την θέση του product manager. Η εταιρία έχει 60 άτομα στο ανθρώπινο δυναμικό της, άλλον έναν στην ίδια θέση με εκείνη για άλλο φάρμακο και 2 προϊσταμένους υπό την εποπτεία της και συνολικά 6 πωλητές. Τις προτείνεται αντίστοιχη θέση με τον ίδιο ακριβώς μισθό

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## **ΚΕΦ.9: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ (EQ)**

### 9.1. Τα “συστατικά” της Συναισθηματικής Νοημοσύνης( Διάγραμμα 13):



(Διάγραμμα 13: “Συστατικά” της Συναισθηματικής Νοημοσύνης)

Οι “συναισθηματικές ικανότητες/δεξιότητες” σύμφωνα με τον Peter Salovey - ψυχολόγο από το Yale, αποτελούν την πρώτη ύλη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αυτές είναι:

1. Η **Αυτοεπίγνωση-Αυτογνωσία** (self-awareness): αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση, και την αυτοπεποίθηση



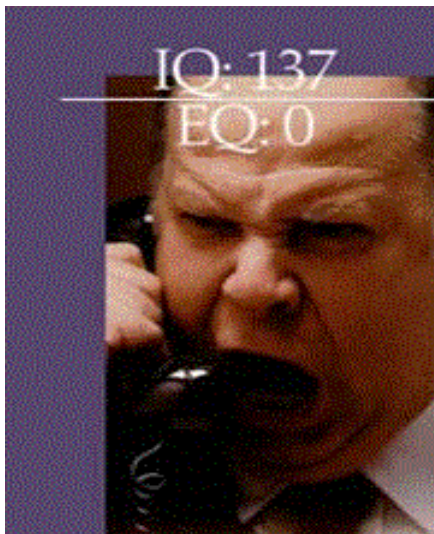
2. Ο **Αυτοέλεγχος -Αυτοδιαχείριση** (self-regulation): αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορρύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα, και την καινοτομία

3. Η **Αυτοπαρακίνηση - Κίνητρα συμπεριφοράς** (motivation): η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία, και η αισιοδοξία



Η **Ενσυναίσθηση** (empathy): η ικανότητα κατανόησης των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας

Οι **Ατομικές-Κοινωνικές δεξιότητες** (social skills): πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφορών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα



**9.2. Τι μπορείτε να πετύχετε μέσα από την ανάπτυξη της Συναισθηματικής σας Νοημοσύνης**

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένας άνθρωπος με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι διορατικός, ελέγχει τα συναισθήματά του, καταβάλλει προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των γύρω του και να δει τα πράγματα από τη δική τους οπτική γωνία,
- Ελέγχει τις προσωπικές του προκαταλήψεις και δεν τις αφήνει να επηρεάζουν την κρίση του για τις ικανότητες των άλλων,
- Είναι ικανός να συσπειρώνει και να δραστηριοποιεί τους ανθρώπους γύρω του, δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του, ασκεί κριτική με εποικοδομητικά σχόλια,
- Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματα και τις προθέσεις του, είναι υποστηρικτικός, αποφασιστικός, εκφραστικός, έχει με λίγα λόγια την ευκαιρία να γίνει ένας επιτυχημένος "ηγέτης".

Έτσι στο χώρο εργασίας του:

- Κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων
- Κατανοεί τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών του
- Θέτει κίνητρα στον εαυτό του
- Μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματα του
- Μπορεί να εργάζεται κάτω από πίεση
- Μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου

- Μπορεί να εμπνέει και να ηγείται
- Παίρνει πρωτοβουλίες
- Αποκτάει επίγνωση του ρίσκου, αλλά δεν φοβάται να ρισκάρει
- Αποκτάει πίστη στις ικανότητες του και αισιοδοξία
- Κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- Γνωρίζει να διαχειρίζεται τις διαφωνίες
- Αποκτάει ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας

Ο Dr. Goleman μέσα από συνεχείς έρευνες, έχει αποδείξει ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Με άλλα λόγια το επίπεδο του IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης. (Goleman “Συναισθηματική Νοημοσύνη”)

### 9.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία

( Daniel Goleman)

#### 9.3.1. Κοινωνική Δύναμη Εναντίον Ατομικής Δύναμης

Είμαστε όλοι «καλωδιωμένοι» ή προγραμματισμένοι να κάνουμε δύο πράγματα στη δουλειά - να ανταγωνιζόμαστε και να συνεργαζόμαστε. Μεγάλο μέρος της παραδοσιακής ηγεσίας είναι βασισμένο στο «τα πάω καλά», προκύπτοντας ότι η ατομική δύναμη συνεισφέρει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Όμως, σε ένα δικτυωμένο κόσμο πιο **επίπεδων οργανισμών-επιχειρήσεων (flatter organizations)**, λιγότερο εστιασμένο στη λήψη αποφάσεων και με λιγότερο σεβασμό σε θέσεις εξουσίας, η ατομική δύναμη μετατρέπεται σε όλο και λιγότερο αποτελεσματική. Η ισορροπία έχει μετακινηθεί από την ατομική δύναμη σε αυτό που αποκαλεί ο Goleman «κοινωνικοποιημένη δύναμη», η οποία προέρχεται από τη συνεργασία. Το «τα πάω καλά με» έγινε τώρα η διαδρομή του «τα καταφέρνω», παρά το ένα να είναι εναλλακτικό του άλλου.

Όσοι χρησιμοποιούν την κοινωνικοποιημένη δύναμη συνειδητοποιούν ότι η δύναμη βρίσκεται στο δίκτυό τους, πολύ περισσότερο τώρα, καθώς οι οριζόντιες διασυνδέσεις γίνονται όλο και πιο κριτικής σημασίας στην αποτελεσματική διοίκηση των

επιχειρήσεων. Τιθασεύεις αυτή τη δύναμη με το να καταλάβεις και να ικανοποιήσεις τις ανάγκες των ατόμων στο δίκτυο, καθώς επίσης να προάγεις τις αξίες και τις συμπεριφορές που φέρνουν κοντά αυτό το δίκτυο και πίσω από τον κοινό σκοπό του οργανισμού. Αυτό, λέει ο Goleman, απαιτεί βαθιά Κοινωνική Νοημοσύνη.

### **9.3.2.Πως η κοινωνική νοημοσύνη οδηγεί σε αποτελέσματα τις επιχειρήσεις**

Τα δεδομένα του Goleman προτείνουν ότι το συναισθηματικό κλίμα στη δουλειά μπορεί να εξηγήσει το 20 με 30% της απόδοσης στην επιχείρηση. Επίσης, περίπου το 50 με 70% του πώς νιώθουν οι υπάλληλοι για το εργασιακό κλίμα της επιχείρησης που δουλεύουν μπορεί να εντοπιστεί στις πράξεις ενός μόνο ανθρώπου: του εργοδότη τους. Εφόσον η διαφορά στην απόδοση ανάμεσα στους οργανισμούς που κερδίζουν και σ' αυτούς που χάνουν σε μια υψηλά ανταγωνιστική αγορά μπορεί να είναι μόλις 1%, η διαφορά στην απόδοση, που δημιουργείται από το συναισθηματικό κλίμα στη δουλειά, είναι καθαρά ο αποφασιστικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία στην αγορά.

Στην τελευταία του δουλειά ο Goleman παραθέτει συγκεκριμένα παραδείγματα του πώς η Κοινωνική Νοημοσύνη μπορεί να δώσει απευθείας αποτελέσματα, όπως, για παράδειγμα, η περίπτωση ενός εύστροφου Αμερικανού διοικητή στο Ιράκ, που μετέτρεψε τις απειλές ενός όχλου σε γέλια όταν διέταξε τους στρατιώτες του να γονατίσουν, να χαμηλώσουν τα όπλα τους και να χαμογελάσουν, αποτρέποντας μια πιθανή θανάσιμη σύγκρουση.

### **9.4.Βοηθώντας τους υπαλλήλους να τα καταφέρουν σε δύσκολους καιρούς**

Είναι σχετικά εύκολο να ηγείσαι όταν τα πράγματα πάνε καλά. Σε δύσκολους καιρούς χρειάζεται να υιοθετείς προσαρμοστικότητα για σένα και τους γύρω σου, λέει ο Goleman. Το αντίθετο της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η αδιάφορη ηγεσία, στην οποία οι ηγέτες αποτυγχάνουν να «διαβάσουν» την κατάσταση και τη σημασία της συναισθηματικής αντίδρασης στην αβεβαιότητα και στην επιβράδυνση των αγορών. Οι αδιάφοροι ηγέτες δε χειρίζονται σωστά το μοίρασμα των κακών νέων, με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να είναι εκτός ισορροπίας και να μην αποδίδουν σωστά. Η αποτελεσματική ηγεσία, όμως, είναι κάτι που μαθαίνεται, λέει ο Goleman, ο οποίος θα μοιραστεί τις τεχνικές του για να αναπτύξετε τις αποτελεσματικές ικανότητες της ηγεσίας σας, έτσι ώστε να έχετε έναν οργανισμό υψηλής απόδοσης.

### 9.5.Πως να βελτιώσετε την συναισθηματική σας νοημοσύνη

Για να βελτιώσει κανείς τη συναισθηματική του νοημοσύνη χρειάζεται μεγάλη υπομονή και κυρίως θέληση. Μερικοί τρόποι είναι οι εξής:

- Αναγνωρίστε τα συναισθήματά σας.
- Αναλάβετε την ευθύνη των συναισθημάτων σας
- Προσπαθήστε να προβλέψετε τα συναισθήματά σας
- Προσπαθήστε να είστε λιγότερο επιθετικοί
- Και μην ξεχνάτε.....

***There is only one corner of the universe that you can be certain of improving; and that is your own self.***  
Aldous Huxley

## ΚΕΦ.10: ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η ηγεσία είναι μια πλευρά της διοικητικής ηγεσίας. Είναι ακριβώς ένα από τα πολλά προτερήματα που ένας επιτυχημένος διευθυντής πρέπει να κατέχει. Ο κύριος στόχος ενός διευθυντή φαρμακευτικής εταιρίας είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγή της οργάνωσης μέσω της διοικητικής εφαρμογής. Για να το επιτύχει αυτό, ο διευθυντής πρέπει να αναλάβει τις ακόλουθες λειτουργίες:

- Οργάνωση
- Προγραμματισμός
- Επάνδρωση
- Κατεύθυνση

Ένας ηγέτης πρέπει:

- Να παρέχει τη συνοχή και την ορμή
- Να είναι εύκαμπτος και να επιτρέπει αλλαγές
- Να είναι μερικά βήματα μπροστά από την ομάδα του αλλά όχι πάρα πολύ μακριά για την ομάδα για να είναι σε θέση να τους καταλάβει και να ακολουθήσει.

Αναλυτικότερα ο ηγέτης πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, οργανωτικότητα καθώς και ικανότητες παρακίνησης

Έχοντας αυξημένη Ε.Ο. έχει την ικανότητα να γνωρίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων. Με αυτό τον τρόπο είναι σε θέση να πράττει με τέτοιο τρόπο ώστε να «διαχειρίζεται» με βέλτιστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει, διαφυλάττοντας ταυτόχρονα την ψυχική τους ηρεμία και ικανοποίηση. Π.χ. Ένας συνεργάτης του (υφιστάμενος) βρίσκεται σε μια δύσκολη οικογενειακή κατάσταση και εκείνος τον ρωτά αν χρειάζεται κάτι και τον παροτρύνει να πάρει άδεια για να ηρεμίσει.

Είναι σε θέση να ομαδοποιεί τις εργασίες και να τις αναθέτει μελετημένα σε συγκεκριμένους ανθρώπους με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. π.χ. Ο «τάδε» ή η «τάδε» ομάδα θα κάνει αυτό το project που απαιτεί τα 'Α' και 'Β' μέχρι το τέλος του μήνα.

Κομμάτι της ηγεσίας αποτελεί και η παρακίνηση για σωστή απόδοση και αποτέλεσμα.  
Ακολουθεί παράδειγμα:

### Μελέτη Περίπτωσης

Έχοντας φτάσει τον ετήσιο στόχο πωλήσεων σας για φέτος θα πάρετε το Bonus, όπως είχαμε πει, όμως αν καταφέρετε να το ξεπεράσετε κατά 10% θα πάρετε επιπλέον bonus 1000 ευρώ . Επιπλέον οι 5 πρώτοι πωλητές σε ετήσιο τζίρο θα πάρετε και το bonus trip της εταιρίας στο Παρίσι.





## 10.1.Ηγεσία

Ένας οποιοδήποτε επιχειρηματίας, **δεν είναι εξ ορισμού ηγέτης**, επειδή έχει δύναμη και εξουσία που πηγάζουν από τη θέση που κατέχει. Ηγέτης είναι αυτός που **αναγνωρίζεται πρόθυμα και εθελοντικά** από τους συνεργάτες του ότι αξία κατέχει τη θέση αυτή, για να επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά τους, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρίας.

Η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως η διαδικασία επηρεασμού των ενεργιών και της συμπεριφοράς των ατόμων από τον ηγέτη τους ώστε εθελοντικά και αυθόρμητα να συνεργαστούν για να υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας και μέσα από αυτούς και τους ατομικούς τους στόχους. Κύριες δραστηριότητες αυτής της διαδικασίας είναι η καθοδήγηση των υφισταμένων, η ανάπτυξή τους, η εμπύχωσή τους, η υποκίνησή τους, η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και του υψηλού ηθικού της ομάδας, η δημιουργία του ευνοϊκού οργανωσιακού κλίματος.

**Προϋποθέσεις** της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι:

- Η επιτυχής άσκηση της εξουσίας, όταν αποφασίζει, δίνει εντολές, επικοινωνεί, ελέγχει και συντονίζει τις εργασίες των άλλων.
- Η διατήρηση της εκτίμησης των συνεργατών του. Αυτό επιτυγχάνεται όταν ο ηγέτης τηρεί τις υποσχέσεις του, ενεργεί με δικαιοσύνη και αμεροληψία, παίρνει εγκαίρως τις αποφάσεις του, δίνει σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις, έχει συχνή επαφή με τους συνεργάτες του.
- Η ανάπτυξη πνεύματος πρωτοβουλίας στους συνεργάτες του. Δυνατότητες τέτοιες προσφέρονται όταν: προσδιορίζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες των εργαζομένων επακριβώς, γίνεται βαθμιαίος περιορισμός των λεπτομερειακών οδηγιών, δίνονται γενικές μόνο κατευθυντήριες εντολές, λαμβάνονται υπόψη οι πρωτότυπες ιδέες των συνεργατών Η έγκαιρη και ορθή αντιμετώπιση των σφαλμάτων των συνεργατών.
- Η εκπαίδευση και προετοιμασία του αντικαταστάτη με μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εξουσιών σ' αυτόν.



- Η προετοιμασία της ομάδας για αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος.
- Η δημιουργία οράματος για τα άτομα, την ομάδα, τον οργανισμό.

Για να ανταπεξέλθει ο ηγέτης στις υποχρεώσεις του και να αναγνωριστεί από τους συνεργάτες του, πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, το οποίο θα προσαρμόζει κάθε φορά ανάλογα με τους συνεργάτες του, τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει με αυτούς, το είδος των εργασιών, το οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί, και άλλους παράγοντες που έχουν σχέση με το χρόνο και τον τόπο.

Διάφορες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας: η θεωρία x και y McGregor, η θεωρία Lippitt -White, το μοντέλο Schmid - Tannenbaum, η διοικητική σχάρα των Blake-Mouton, η ενδεχομενική θεωρία των Fiedler, το μοντέλο των Vroom-Yetton κ.ά.

Κλασική προσέγγιση στο θέμα, αποτελεί η θεωρία του **Likert** η οποία ταξινομεί τα 4 στυλ ηγεσίας.

1. **Στο εκμεταλλευτικό αυταρχικό:** στηρίζεται στο φόβο και στον καταναγκασμό, όπου η επικοινωνία είναι από πάνω προς τα κάτω, η λήψη των αποφάσεων γίνεται στην κορυφή της πυραμίδας χωρίς συμμετοχή των εργαζομένων.
2. **Στο καλοπροαίρετο αυταρχικό:** οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να είναι βασικά υποτελείς, αλλά υπάρχει και κάποιο κλίμα εμπιστοσύνης και φιλίας, οι αποφάσεις παίρνονται κύρια στην κορυφή αλλά μεταβιβάζονται και ορισμένες σε χαμηλότερα επίπεδα.
3. **Στο συμβουλευτικό:** οι εργαζόμενοι προσφέρουν τις γνώμες τους οι οποίες αξιοποιούνται πολλές φορές δημιουργικά, η επικοινωνία ρέει αμφίδρομα, αλλά οι σημαντικές αποφάσεις εξακολουθούν να παίρνονται από ψηλά.
4. **Στο συμμετοχικό:** όπου υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στις αποφάσεις και στον καθορισμό των στόχων, ενθαρρύνεται η υψηλή απόδοση και οι συμμετοχικές διαδικασίες.

Μία σημαντική ακόμη συνεισφορά στο θέμα της αξιολόγησης του αποτελεσματικού ηγέτη, αποτελεί η θεωρία της διοικητικής σχάρας των Blake- Mouton σύμφωνα με την οποία, καθήκον του ηγέτη είναι να δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα της εργασίας και για τις ανθρώπινες σχέσεις που επικρατούν στην ομάδα. Βαθμολογείται δε

από 1 έως 9 στους δύο άξονες x και y της διοικητικής σχάρας (management grid) που προτείνουν, ανάλογα με το ενδιαφέρον τους στα δύο αυτά καθήκοντά τους.

Η ηγεσία, όπως τελικά καταλήγουν οι περισσότερες σχετικές θεωρίες, για να είναι αποτελεσματική δεν πρέπει να ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο στυλ, αλλά να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών του περιβάλλοντος, υιοθετώντας κάθε φορά το καταλληλότερο από τα 4 κλασικά στυλ του Likert.

## 10.2. Σοφά Μηνύματα Ηγεσίας

(Χένρι Μίντσμπεργκ, 2009)

**Ηγεσία σημαίνει να ανασύρεις στην επιφάνεια τον ενθουσιασμό που υπάρχει εκ φύσεως σε κάθε άνθρωπο.**

**Οι μετοχές είναι μια καταστροφική αμοιβή για τις εταιρείες. Αυτό που μετράει είναι η ανθρώπινη αξία όχι η αξία των μετοχών. Η υπερηφάνεια, η αξιοπρέπεια, οι αρχές. Ο ενθουσιασμός κάνει τις εταιρείες πετυχημένες (και επικερδείς).**

**Ο μάνατζερ που δίνει χρόνο, που ακούει και που σέβεται τα άτομα της εταιρείας του, μπορεί να χτίσει πολύ ισχυρούς οργανισμούς.**

**Οι CEOs αμείβονται δυσανάλογα με τους υπόλοιπους λόγω της αξίας που προσδίδεται στις μετοχές.**

**Οι περισσότερες προβλέψεις είναι στην ουσία εκτιμήσεις. Αν κανείς είναι απαισιόδοξος «εκτιμά» απαισιόδοξα και αν είναι αισιόδοξος, «εκτιμά» αισιόδοξα!**

**Το σημάδι μιας άρρωστης εταιρείας είναι οι «απ έξω» να εκτιμούνται περισσότερο από τους «μέσα». Αυτό γίνεται όταν ο CEO υιοθετεί αλλαγές στις οποίες οι υπόλοιποι αντιτίθενται.**

**Τα μεγάλα θέματα είναι δουλειά του μάνατζερ. Τα υπόλοιπα ανατίθενται.**

**Την εξυπηρέτηση των πελατών και τη φροντίδα προς τους υπαλλήλους. Αυτά πρέπει να προσέχουν οι μάνατζερ – και όχι το κέρδος. Αν συγκεντρώνονται στο κέρδος, έχουν χάσει...**

**Οι πραγματικά ηρωικοί ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τους άλλους να φέρονται ηρωικά χωρίς οι ίδιοι να επαίρονται.**

**Τα προγράμματα είναι άχρηστα. Ο προγραμματισμός είναι πολύτιμος.**

---

Στην επιστήμη, στην αγάπη και στη στρατηγική, αν κανείς συγκεντρώνεται στην τεχνική είναι σαν να προσπαθεί να καθοδηγήσει έναν ανίκανο!

---

### 10.3. Διαφορές Ηγεσίας και Management

(Μαρίνος Σοφινός)

---

Η καλύτερη λέξη για τη διαχείριση είναι ισορροπία.

Η καλύτερη λέξη για την ηγεσία είναι αλλαγή.

Η διαχείριση θέλει να λειάνει τα πράγματα.

Η ηγεσία θέλει να τινάζει τα πράγματα.

Η διαχείριση ενδιαφέρεται για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης των πραγμάτων.

Η ηγεσία ενδιαφέρεται για το πώς θα διαμορφώσει το μέλλον.

Η διαχείριση ενδιαφέρεται για την εκτέλεση.

Η ηγεσία για τις ιδέες.

Η διαχείριση επιδιώκει τον έλεγχο.

Η ηγεσία αναζητά τον κίνδυνο.

Η διαχείριση επιδιώκει τη σταθερότητα και, επομένως, προτιμά να ενεργήσει γρήγορα για να λύσει τα προβλήματα.

Η ηγεσία χειρίζεται την ασάφεια και μπορεί να καθυστερήσει την περάτωση.

Η διαχείριση εστιάζει στην επίλυση του προβλήματος και την επίτευξη των αποτελεσμάτων για τα οποία η οργάνωση δεσμεύεται.

Η ηγεσία υποκινεί τους ανθρώπους να σκεφτούν για αυτό που θα μπορούσε να είναι.

Οι διοικητικές απόψεις λειτουργούν ως διαδικασία των συμβιβασμών έτσι ώστε ο καθένας μπορεί να είναι νικητής.

Η ηγεσία αναζητά ευκαιρίες για τη μεγάλη αποτυχία κερδών.

Η διαχείριση τείνει να είναι κοινωνική αλλά όχι συναισθηματική.

Η ηγεσία περιλαμβάνει τη συναισθηματικά νοημοσύνη και την ενσυναίσθηση.

Η διαχείριση στέλνει «τα σήματα». Η ηγεσία στέλνει «τα μηνύματα.»

---

## ΚΕΦ. 11.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική δεν είναι μια διαδικασία προγραμματισμού, αλλά μια διαδικασία μάθησης. Κάθε στρατηγική πρέπει να συνδυάζει εποπτεία αλλά και μάθηση. Έλεγχο κι ευελιξία, αλλά και περιθώρια για διόρθωση. Ο αυστηρός έλεγχος ή η απουσία ελέγχου είναι δυο ακραίες στάσεις που πρέπει να αποφεύγονται.



**Μερικές φορές μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει τη φιλοσοφία του, προκειμένου να διατηρήσει κανείς τη θέση του.**

**Πολλές από τις διαδικασίες της στρατηγικής μας, μας εμποδίζουν να σκεπτόμαστε την ίδια τη στρατηγική.**

**Μερικές φορές μπορεί να πρέπει να πυροβολήσεις στον αέρα για να βρεις το στόχο σου. Άλλες πάλι πρέπει να βρεις το στόχο σου και μετά να πυροβολήσεις.**

**Η στρατηγική προχωρά και βάσει σχεδίου αλλά και βάσει των εξελίξεων. Δεν αναπτύσσεται ούτε σαν άνθος του θερμοκηπίου ούτε σαν σπόρος στο χωράφι.**

**Το όραμα καταγράφεται σε γενικές γραμμές. Οι λεπτομέρειες καθορίζονται στην πορεία. Γι' αυτό και το όραμα δεν πρέπει να είναι περιορισμένο και άκαμπτο.**

**Οι στρατηγικές παρουσιάζονται αυθόρμητα, αλλά και συλλογικά. Όταν καταστρώνετε στρατηγική, ρωτήστε τους ανθρώπους που βρίσκονται στη βάση της εταιρείας, αυτούς που μιλούν με τους πελάτες. Πιέστε τους να παράγουν ιδέες και μετά χρησιμοποιήστε τις.**

Η ηγεσία και η στρατηγική είναι δύο πράγματα που δεν μπαίνουν σε καλούπια. Πρέπει πάντα να αφήνονται περιθώρια.

Είμαστε καλοί στο να προβλέπουμε ότι έχει ήδη γίνει στο παρελθόν. Αλλά πολύ κακοί στο να προβλέπουμε τα απρόβλεπτα.

Πολλές φορές χρειάστηκαν 20 ολόκληρα χρόνια για να γίνει κάτι επιτυχία... σε μια στιγμή.

*«Όραμα είναι η θέα από την κορυφή του βουνού»*

*Η ψυχή ποτέ δεν σκέφτεται χωρίς μία εικόνα (Αριστοτέλης).*

*Σκεφτόμαστε για να πράξουμε. Αλλά πράττουμε και για να σκεφτούμε.*



Οι σύμβουλοι πληρώνονται για να παρέχουν τις απαντήσεις. Οι ακαδημαϊκοί για να υποβάλλουν τις ερωτήσεις.»

## 11.2. Στρατηγικό Περιβάλλον

Υπάρχουν δύο ειδών στρατηγικές με τις οποίες οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις οδεύουν προς τον 21<sup>ο</sup> αιώνα.

**Επεκτατικές** . Έχουν στόχο να μειώσουν το ρίσκο στις συνηθισμένες δραστηριότητες της εταιρίας με το να επεκταθούν και σε άλλες δραστηριότητες π.χ. η κάθετη ολοκλήρωση. Η Lavipharm στην Ελλάδα και η Aventis στην Γαλλία επεκτάθηκαν στο χονδρεμπόριο αγοράζοντας φαρμακαποθήκες , ή φτιάχνοντας δικές τους .

**Εντατικές** . Προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν όλα τα εργαλεία του μάρκετινγκ που έχουν για να πετύχουν όσο το δυνατό υψηλότερες πωλήσεις των φαρμάκων τους . Με αυτό τον τρόπο όχι μόνο θα καλύψουν τα λειτουργικά τους έξοδα καθώς και αυτά της έρευνας και τεχνολογίας , αλλά θα κερδίσουν σημαντικά ποσά για να επενδύσουν πάλι

στα τμήματα έρευνας και τεχνολογίας , έτσι ώστε να εξελιχθούν καινούργια φάρμακα , καθώς αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

## ΚΕΦ. 12. ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ «ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ»



Το φαρμακευτικό μάρκετινγκ σύμφωνα με τον Smith, 1991, είναι υπο-ειδικότητα του μάρκετινγκ και ορίζεται σαν η διαδικασία με την οποία η φαρμακευτική φροντίδα γίνεται πράξη.

Έμφαση δίνεται στην φαρμακευτική φροντίδα και όχι μόνο στα φάρμακα που σημαίνει ότι το φαρμακευτικό μάρκετινγκ είναι πολύ πιο ευρύ από το μάρκετινγκ των φαρμακευτικών προϊόντων.

Η Ελληνική ένωση φαρμακευτικού μάρκετινγκ ορίζει το φαρμακευτικό μάρκετινγκ σαν το σύνολο των διαδικασιών που βοηθούν στην επιλογή, στην διανομή, την συνταγογραφία και την σωστή χρήση των φαρμακευτικών προϊόντων που αναπτύχθηκαν για ανθρώπινη χρήση.

Σύμφωνα με το παραπάνω το φαρμακευτικό μάρκετινγκ διαμορφώνεται και εξασκείται μόνο από τις φαρμακευτικές εταιρίες και απευθύνεται στον ιατρικό κόσμο και ειδικότερα στους επιστήμονες που έχουν άδεια να συνταγογραφούν ή να προμηθεύουν τα φαρμακευτικά προϊόντα όπως είναι οι γιατροί ,οι οδοντίατροι και οι κτηνίατροι. Πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ των συνταγογραφούμενων φαρμάκων και αυτών που δεν χρειάζονται συνταγή και δίνονται από τον πάγκο του φαρμακείου, τα OTC .

Τα συνταγογραφούμενα φάρμακα προωθούνται στους επαγγελματίες στην υγεία και διανέμονται μόνο στα φαρμακεία , τα OTC μπορούν να προωθηθούν κατευθείαν στο γενικό πληθυσμό και διανέμονται όχι μόνο από φαρμακεία αλλά και από άλλα καταστήματα .

Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι στο μάρκετινγκ των φαρμακευτικών προϊόντων ο κύριος στόχος είναι η ικανοποίηση των παρόντων αναγκών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και όχι η δημιουργία επιπρόσθετων αναγκών. (Αδάμου, 1994)

## ΚΕΦ.13. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



Η επικοινωνία ως μια θεμελιώδης διαδικασία αποτελεί ένα από τα σημαντικά εργαλεία της διοίκησης σε μια εταιρία. Ο βασικός σκοπός της είναι η μετάδοση πληροφοριών, ενώ οι μέθοδοι, οι τεχνικές και τα αποτελέσματά της είναι πολυποίκιλα. Παράλληλα, η επιτυχημένη και αποτελεσματική λειτουργία μιας εταιρίας, εξαρτώνται άμεσα από τις ανεπτυγμένες διαπροσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων και κυρίως των στελεχών της

Οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι απαραίτητες για την διευκόλυνση της συγκρότησης ομάδων, τη διαχείριση συγκρούσεων και την εκδήλωση κατανόησης, ενδιαφέροντος και αξιοπιστίας προς όλο το προσωπικό μιας φαρμακευτικής εταιρίας. ( Sullivan 2004)

Η επικοινωνία σαφέστατα λαμβάνει χώρα σε όλα τα κλιμάκια της εταιρίας **οριζοντίως** και **καθέτως** δηλαδή μεταξύ συναδέλφων ίδιας ή παραπλήσιας θέσης, αλλά και μεταξύ εργαζόμενων διαφορετικής βαθμίδας. Έτσι μιλάμε για επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και επικοινωνία μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων.



Ωστόσο, σε μία εταιρία τα έσοδα της προέρχονται μόνο από «την πώληση» το κομμάτι της σωστής επικοινωνίας σίγουρα είναι ακόμα πιο σημαντικό κυρίως με τους «πελάτες» , τους δυνητικούς πελάτες αλλά και ότι σχετίζεται με αυτούς. Με άλλα λόγια τους ιατρούς, και κάποιες φορές τους νοσηλευτές, τις προϊσταμένες του νοσηλευτικού προσωπικού, τους φαρμακοποιούς, αλλά και κάποιες φορές τους ίδιους τους ασθενείς στην άμεση πώληση.



Παράλληλα η μορφή της επικοινωνίας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το μέσο που χρησιμοποιείται, σε προφορική ή γραπτή με πολλές υποδιαίρεσεις όπως για παράδειγμα ... «του σώματος» , ηλεκτρονική κτλ

### 13.1. Οι επικοινωνίες

Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση δεν έχει σχέση μόνο με την εκτέλεση των εργασιών, αλλά αναφέρεται σε όλο το πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων. Διακρίνουμε δηλαδή τη διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας (αποτελεσματικές ανθρώπινες σχέσεις) και την οργανωτική της διάσταση (τυπικά κανάλια επικοινωνίας που η οργανωτική δομή επιβάλλει για τη μετάδοση των πληροφοριών).

Επικοινωνία είναι το σύνολο των γραπτών, προφορικών, εικονικών και διαγωγικών νοημάτων που ρέουν στην επιχείρηση από τον ένα άνθρωπο στον άλλο αμέσως ή εμμέσως και έχουν σκοπό να διευκολύνουν την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων και να επηρεάσουν ακόμη και τις ιδέες, τα συναισθήματα, τις πράξεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Και οι δύο διαστάσεις είναι σημαντικές, διότι αν μια επιχείρηση είναι κατάλληλα οργανωμένη (με σωστά κανάλια επικοινωνίας) ώστε να προωθείται η αποτελεσματική επικοινωνία, χρειάζεται και τα άτομα να είναι ικανά να



επικοινωνούν (να έχουν δυνατότητες επικοινωνίας και κοινό γνωστικό πεδίο) για να μεταδοθούν τα μηνύματα σωστά και να προκαλέσουν τις ανάλογες ενέργειες.

**Η διαδικασία της επικοινωνίας** (Διάγραμμα 14 ) προβλέπει τη μεταβίβαση πληροφοριών από τον πομπό (αποστολέα του μηνύματος) στο δέκτη (παραλήπτη του μηνύματος), μέσα από τις φάσεις της **παραγωγής** (κωδικοποίηση και αποστολή του μηνύματος), της **αντίληψης** (παραλαβής και αποκωδικοποίησης του μηνύματος), και της **επαναπληροφόρησης** (feedback).



(Διάγραμμα 14 : Η Διαδικασία της Επικοινωνίας)

Τα **προβλήματα** που πιθανόν να εμφανισθούν στις επικοινωνίες θα πρέπει να αναζητηθούν:

1. Στις διεργασίες παραγωγής του μηνύματος από τον πομπό, δηλαδή στο αν και κατά πόσο αποτελεσματικά μετατράπηκε το μήνυμα σε σήμα, ώστε να μπορέσει

να το αντιληφθεί ο δέκτης (αυτή είναι η διεργασία της κωδικοποίησης) και στις επιλογές που έγιναν για το χρόνο, το χώρο, τον τρόπο και το μέσο μετάδοσης του μηνύματος (αυτή είναι η διεργασία της αποστολής)

2. Στις διεργασίες αντίληψης του μηνύματος από το δέκτη, δηλαδή στο αν υπήρχαν ασφαλείς συνθήκες παραλαβής του μηνύματος και στο αν υπήρχε κοινό γνωστικό πεδίο μεταξύ πομπού και δέκτη, ώστε να αποκωδικοποιηθεί σωστά το μήνυμα
3. Στην επαναπληροφόρηση, δηλαδή στο αν μεταφέρθηκαν οι αντιδράσεις του δέκτη του μηνύματος προς τον πομπό, δηλώνοντας έτσι ότι παρέλαβε και κατανόησε το μήνυμα και ότι θα προχωρήσει στις σχετικές ενέργειες.

### 13.2. Οδηγίες για αποτελεσματική ακρόαση

(K. Davis, McGraw- Hill)

 <p><b>«Χρειάζονται δύο αυτιά, Το ένα για να ακούει και το άλλο για να αισθάνεται»</b></p>	<p><b>Σταμάτα να μιλάς</b> <b>Δεν μπορείς να ακούς όταν μιλάς</b></p>
	<p>Βοήθησε τον ομιλητή να αισθάνεται άνετα <i>Να αισθάνεται είναι ελεύθερος να μιλήσει</i></p>
	<p>Απομάκρυνε τις ενοχλήσεις <i>Μην ψάχνεις τα χαρτιά σου</i></p>
	<p>Δείξε στον ομιλητή πως θέλεις να τον ακούσεις <i>Μη διαβάζεις όταν μιλά</i></p>
	<p>Βάλε τον εαυτό σου στην θέση του <i>Μόνο έτσι θα μπορέσεις να "δεις" την άποψή του</i></p>
	<p>Κάνε υπομονή <i>Δωσ' του χρόνο, μην τον διακόπτεις</i></p>
	<p>Κάνε ερωτήσεις <i>Τον ενθαρρύνει, του δείχνει πως τον ακούς</i></p>
	<p>Μη δείχνεις ψυχρός</p>
	<p>Μην επιχειρηματολογείς και μην κάνεις κριτική για πολύ χρονικό διάστημα <i>Ίσως βάλεις τον συνομιλητή σου σε αμυντική θέση. Έτσι θα διακόψεις τον κρίκο της μεταξύ σας επικοινωνίας</i></p>

## ΚΕΦ.14. ΕΛΕΓΧΟΣ



Ένας απλός ορισμός του ελέγχου είναι αυτός που τον θεωρεί ως τη διαδικασία με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης επαληθεύει τη σύμπτωση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τα προγραμματισθέντα πρότυπα.

Πιο αναλυτικά, ο έλεγχος είναι η λειτουργία εκείνη με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και την διερεύνηση των αιτιών τους καθώς και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών.

Με τον έλεγχο η διοίκηση έχει συνεχή ενημέρωση για την πορεία των εργασιών της επιχείρησης. Με το σύστημα επαναπληροφόρησης, που αποτελεί τη σημαντικότερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου, επιβεβαιώνεται η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που καθορίστηκαν κατά τον προγραμματισμό και επιπλέον, πιθανά σφάλματα, παραλείψεις και αποκλίσεις από τους στόχους αυτούς γίνονται αμέσως αντιληπτά και προκαλούνται έτσι οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Ο έλεγχος και ο προγραμματισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους και γι' αυτό αποκαλούνται «**τα δίδυμα του μανάτζμεντ**». Η μία λειτουργία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την άλλη. Η σημασία του ελέγχου για τον προγραμματισμό φαίνεται στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι προσδιορίζονται ή επαναπροσδιορίζονται μετά τις πληροφορίες που το σύστημα επαναπληροφόρησης της διαδικασίας του ελέγχου μεταφέρει. Με αυτή την έννοια, οι πληροφορίες για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες που έχει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στην

υλοποίηση των στόχων, αξιοποιούνται εκ νέου και βοηθούν στον ρεαλιστικότερο καθορισμό των νέων εφικτών αντικειμενικών στόχων και στον επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών και ενεργειών δράσης.

#### 14.1. Διαδικασία ελέγχου

Οι φάσεις στη διαδικασία του ελέγχου είναι:

1. Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης( στόχοι πωλήσεων),
2. Η μέτρηση της απόδοσης( πωλήσεων) που πραγματοποιήθηκε
3. Η σύγκριση της απόδοσης(πωλήσεων) με τα πρότυπα(στόχους),
4. Η επαναπληροφόρηση (feedback)και
5. Η επανορθωτική ενέργεια σε περίπτωση ύπαρξης αποκλίσεων.



##### 14.1.1.Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης.

Αφού επιλεγούν οι περιοχές των θεμάτων που θα ελέγχονται, (διότι δεν είναι δυνατό να καθορισθούν διαδικασίες ελέγχου για όλες τις εργασίες που εκτελούνται), καθορίζονται τα πρότυπα απόδοσης (**στοχοποίηση**) για κάθε είδος ή θέση εργασίας σύμφωνα με τους αντικειμενικούς στόχους που επιδιώκονται π.χ. στόχοι πωλήσεων για "χ" κατηγορία φαρμάκων.

Η **μέτρηση της απόδοσης (π.χ. πωλήσεων)** που πραγματοποιήθηκε είναι η δεύτερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου, και επιχειρείται είτε με προσωπική παρατήρηση, είτε με στατιστικές αναφορές, Η μέτρηση της απόδοσης με οποιονδήποτε τρόπο παίρνει χρόνο και έχει κόστος.

Η **σύγκριση της απόδοσης( πωλήσεων) που πραγματοποιήθηκε με τα πρότυπα ( στόχους)** είναι ο καθορισμός του βαθμού διαφοράς μεταξύ της πραγματικής απόδοσης και των προτύπων δηλαδή η ανεύρεση των αποκλίσεων. Πωλησιακή απόκλιση θεωρείται οποιαδήποτε θετική ή αρνητική διαφορά σε σχέση με το πρότυπο.

Ωστόσο είναι ανεπιθύμητη μόνο η αρνητική απόκλιση στις πωλήσεις, για παράδειγμα πώληση 100 φιαλιδίων φαρμάκου ανά μήνα, όταν το πρότυπο απόδοσης(στόχος) έχει

καθοριστεί να είναι 500 φιαλίδια ανά μήνα θεωρείται αρνητική απόκλιση και είναι ανεπιθύμητη

Όταν τίθεται θέμα απόκλισης θα πρέπει να προκληθεί επανορθωτική ενέργεια, θα σημαίνει είτε πιθανό επαναπροσδιορισμό των αντικειμενικών στόχων και των προτύπων απόδοσης, αλλά είτε και επείγουσες ενέργειες δράσης για άμεσα διορθωτικά μέτρα.

#### **14.1.2.Η επαναπληροφόρηση (feedback):**

Είναι εκείνη η φάση του ελέγχου που μεταφέρει χρήσιμες πληροφορίες στα κέντρα λήψης αποφάσεων σχετικά με τα αποτελέσματα της σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα. Η επαναπληροφόρηση έχει διπλό ρόλο:

1. Να πληροφορήσει για τις αποκλίσεις και να προκαλέσει άμεσες διορθωτικές δράσεις, αναζήτηση ευθυνών, αιτιών, νέες αποφάσεις, και
2. Να πληροφορήσει για να επιβεβαιώσει την επιτυχία των αποφάσεων, προτύπων, αποτελεσμάτων, οπότε λειτουργεί ως μέσο υποκίνησης για επανάληψη των επιτυχιών.

Ορισμένα σημεία που πρέπει να τονιστούν ιδιαίτερα για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ελέγχου είναι:

- 1.Ο έλεγχος χρειάζεται να είναι προσανατολισμένος προς την αιτία και τη διόρθωση και όχι προς το λάθος
- 2.Ο έλεγχος χρειάζεται να είναι προσανατολισμένος προς την επιβράβευση και όχι προς την επίπληξη.
- 3.Να επιλέγεται ο κατάλληλος χρόνος του ελέγχου και τα δίκαια και πρότυπα απόδοσης
- 4.Να επικρατεί ο έλεγχος των εξαιρέσεων
- 5.Να μην παραβλέπεται η σημασία της επαναπληροφόρησης ακόμα και όταν δεν υπάρχουν αποκλίσεις.
- 6.Να μην παραβλέπονται οι ανθρώπινες αρνητικές αντιδράσεις στα συστήματα ελέγχου.



## ΚΕΦ.15. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

Η ΔΟΠ είναι οδηγός για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη, τη διατήρηση της πελατείας και της απόκτησης νέας. Βοηθά στη βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές και τους αγοραστές ενώ εντοπίζει δυνατότητες για πιο ωφέλιμες συνεργασίες. Βοηθά επίσης την επιχείρηση να αποφύγει λανθασμένες αποφάσεις και ενέργειες

**TQM** **What is TQM?**

**T**otal = everyone is involved in

**Q**uality = continuously improving service to customers

**M**anagement = with data and profound knowledge.

© 2009 Ron Fitzgerald

Η **Ολική ποιότητα** αναπτύσσεται γρήγορα γιατί,

- Βελτιώνει τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης
- Αυξάνει την ανταγωνιστικότητα
- Είναι απαραίτητη των πελατών και ενίοτε της νομοθεσίας

### 15.1. Βασικά στοιχεία και αρχές της ΔΟΠ

**Προσανατολισμός στον πελάτη, που είναι το θεμέλιο της ΔΟΠ.**

**Μετρήσεις, που καθορίζουν το αποτέλεσμα, αφού με τη ΔΟΠ, επιλέγονται τα κρίσιμα μεγέθη, με αποτέλεσμα την έγκαιρη πληροφόρηση, την καλύτερη ποιότητα, που οδηγούν σε καλύτερες αποφάσεις, κι' αυτές σε καλύτερα κέρδη**

**Εκχώρηση εξουσίας, που επιτρέπει την καλύτερη αξιοποίηση του σημαντικότερου πόρου κάθε εταιρίας, του προσωπικού της.**

**Καθορισμός καθηκόντων και αξιών και διασφάλιση της γνωστοποίησής τους σε όλους.**

**Διατήρηση στενών σχέσεων με τους πελάτες**

**Καθοδήγηση. Προτροπή Εργαζόμενου στην εφαρμογή νέων εννοιών και αντιλήψεων**

**Πρότυπα. Με τη στάση τους, τα διευθυντικά στελέχη δείχνουν την δέσμευσή τους στις νέες αξίες και αντιλήψεις**

**Υποκίνηση. Με την συστηματική ενημέρωση των υφισταμένων τους για την επίδοσή τους στη πρόοδο των Σχεδίων Δράσης για την ποιότητα**

## 15.2. Εφαρμογή της ΔΟΠ

Η ΔΟΠ δεν απαιτεί την ολοκληρωτική αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά την τροποποίηση του ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της.



Πριν από τον σχεδιασμό της ΔΟΠ, πρέπει να μελετηθεί η παρούσα οργάνωση της εταιρίας και να ελεγχθούν:

- Ο ρόλος των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών
- Πώς επικοινωνούν με την υπόλοιπη εταιρία

- Οι προϊστάμενοι θεωρούν ότι είναι αφεντικά ή βοηθοί των συνεργατών τους
- Η άποψη των εργαζομένων
- Εκτός από την αμοιβή τους , τι άλλα οφέλη προσδοκούν οι εργαζόμενοι από την εταιρία
- Παρέχονται και τι ,κίνητρα στους υπαλλήλους για να συνεργασθούν με άλλα τμήματα;
- Τι ακριβώς αποτελεί το bonus( επιπλέον χρήματα πέρα του μισθού βάσει πωλήσεων)

### ***Βασικά Στάδια***

1. Προσδιορίστε το τι κάνετε, το ΠΡΟΙΟΝ σας / φαρμακευτικό σκεύασμα
2. Προσδιορίστε το χρήστη, τον ΠΕΛΑΤΗ σας/ ιατρό
3. Προσδιορίστε τι χρειάζεστε για να κάνετε τη δουλειά σας, τον ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ και τον ΠΕΛΑΤΗ σας
4. Καταγράψτε ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ τη διεργασία/ τις ανάγκες των ασθενών- ιατρών
5. Εξαλείψτε κάθε λάθος και μηδενίστε τις εκκρεμότητες και τις καθυστερήσεις
6. Εφαρμόστε μετρήσεις ποιότητας και του χρόνου που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η διεργασία



## ΚΕΦ.16. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

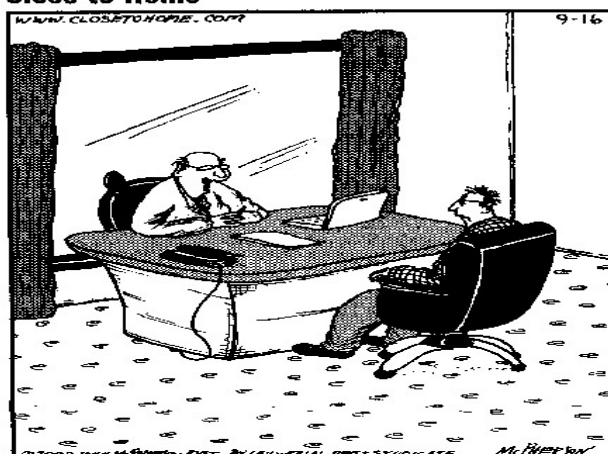
Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, είναι ο προγραμματισμός, η αναζήτηση, η επιλογή, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις(πχ φαρμακευτικές εταιρίες) ή υπηρεσίες.

Η υπηρεσία ανθρώπινου δυναμικού (ή προσωπικού) αποτελεί συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας

Καθκοντολόγιο :

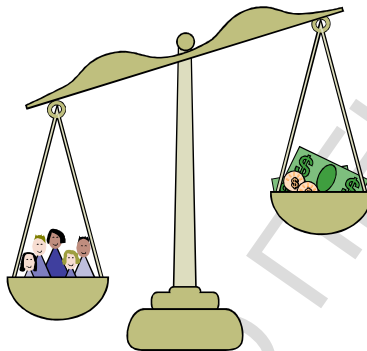
- Προσλήψεις
- Προγραμματισμός εργατικού δυναμικού
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Η υπηρεσία προσωπικού συμμετέχει: στην επιλογή νέων υπαλλήλων
- Εξέλιξη στελεχών
- Εκπαιδεύει
- Διορθώνει
- Αμείβει
- Συμβουλεύει
- Τηρεί πειθαρχία
- Υποκινεί  
(motivation)
- Αξιολογεί την  
εργασία τους
- Σχεδιασμός  
οργάνωσης
- Μισθοί και ημερομίσθια
- Επιβάλλει κανονισμούς
- Χειρίζεται παράπονα

Close to Home



"We were ready to hire you until we saw the photo of you on Facebook sliding on the ice at Rockefeller Center wearing only bowling shoes and a viking helmet."

- Ερμηνεύει τις εντολές και την πολιτική της επιχείρησης
- Προτείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις, απολύσεις
- Προλαμβάνει κινδύνους
- Μεριμνά για :
- Ασφαλείς συνθήκες εργασίας (πρόληψη ατυχημάτων)
- Πρόσθετες παροχές
- Σχέσεις συνδικαλισμού-μáνατζμεντ



*«Αναμφίβολα βασικά συστατικά για την επιτυχία / αποδοτικότητα μιας φαρμακευτικής εταιρίας αποτελούν η **Επιλογή** του κατάλληλου προσωπικού καθώς και η **αξιολόγηση** του.»*

Έτσι, η ορθολογική διαδικασία **επιλογής** είναι εκείνη που οδηγεί στην τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση. Ενώ, η επιλογή των καταλληλότερων ατόμων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η προώθησή τους μέσω προαγωγών και μεταθέσεων στην εργασιακή ιεραρχία είναι η βάση για την κατοχύρωση της αξιοκρατίας.

Η **αξιολόγηση** μιας θέσης εργασίας γίνεται με την κατάταξή της σε βαθμό σπουδαιότητας, δυσκολίας και ιεραρχίας μέσα σε μια εταιρία.

Η αξιολόγηση ενός εργαζόμενου εξαρτάται από το είδος της συγκεκριμένης θέσης εργασίας που εκτελεί ενώ υπολογίζεται με βάση ορισμένα κατά περίπτωση δεδομένα και εργασιακές αρετές που διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θέση εργασίας όπως:

- Γενικές και ειδικές γνώσεις
- Μαθησιακές δυνατότητες
- Γνώση του αντικειμένου της εργασίας
- Ταχύτητα και ακρίβεια στην εκτέλεση εργασίας

- Απόδοση
- Εμπειρία
- Κρίση
- Σωματικές δεξιότητες
- Πνευματικές ικανότητες
- Συνθετική και αναλυτική σκέψη
- Ικανότητα συνεργασίας
- Συνέπεια, αξιοπιστία, υπευθυνότητα
- Πρωτοβουλία και ευρηματικότητα
- Εργατικότητα
- Ομαδικό πνεύμα εργασίας
- Επικοινωνιακές δυνατότητες
- Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων
- Συμπεριφορά και εμφάνιση
- Γραπτή και προφορική έκφραση
- Προσαρμοστικότητα
- Φιλοδοξία για προσωπική ανάπτυξη
- Ήθος και εντιμότητα
- Εχεμύθεια και ένταξη στην ομάδα
- Συναισθηματική νοημοσύνη

## **ΚΕΦ. 17. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**

Ο βαθμός ανταγωνισμού εξαρτάται από τον αριθμό και τα μεγέθη των φαρμακευτικών / εμπορικών εταιριών που καλύπτουν τον συγκεκριμένο τομέα.

**Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών .** Η ανταγωνιστική ζωή των φαρμάκων είναι μικρότερη σήμερα αφού οι πατέντες δεν προστατεύονται μια και με τις συνδυαστικές τεχνικές στη χημεία μπορείς να πάρεις οποιαδήποτε πατέντα.

**Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.** Η δύναμη αυτή είναι μεγάλη και ειδικά οι ανάγκες των καινούργιων βιομηχανικών οικονομιών στην Ασία ,τον Ειρηνικό και τη Λατινική Αμερική παρουσίασαν για πολλές φαρμακοβιομηχανίες ευκαιρίες για φρέσκια αγορά.

**Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.** Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων λειτουργεί σαν ένας ακόμη ανταγωνιστικός παράγοντας περιορίζοντας τα κέρδη της επιχείρησης.

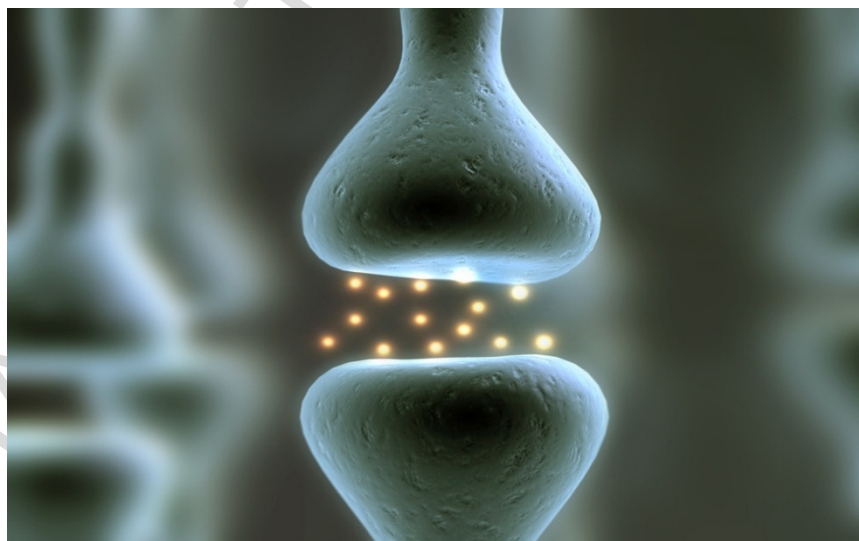
**Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.** Γενικά στον κλάδο μπορεί κανείς να πει ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν είναι αμελητέα . Το προϊόν/φάρμακο είναι , όπως αναφέρεται και αλλού, είδος αναγκαστικής κατανάλωσης και αυτό συνηγορεί στην ουσιαστική ενίσχυση του παράγοντα της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών στον χάρτη του ανταγωνισμού.

**Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.** Η ένταση αυτή του ανταγωνισμού οδηγεί τον φαρμακευτικό κλάδο σε απώλεια κερδών καθώς οι ανταγωνιστές αγωνίζονται για την απόκτηση κάποιου πλεονεκτήματος . Έχοντας ανταγωνιστές μια εταιρία πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση ώστε να απολαμβάνει τα υψηλότερα κέρδη , να αναπτύσσει νέες αγορές και να δημιουργεί αποτελεσματικότερους φραγμούς και εμπόδια εισόδου.

Ωστόσο , αξίζει να σημειωθεί ότι από τις μεγάλες φαρμακευτικές εταιρίες πρωτότυπων φαρμάκων, κάθε χρόνο ξοδεύονται πολλά χρήματα στην ανάπτυξη νέων φαρμακευτικών σκευασμάτων, τα οποία προστατεύονται από την αντιγραφή τους μέχρι να λήξει η πατέντα.

Στην διεθνή αγορά ισχύει το σύστημα της πατέντας που διαρκεί από πέντε μέχρι δέκα χρόνια, διάστημα που δεν επιτρέπεται η κυκλοφορία αντιγράφων (γενόσημων). Όμως τον πρώτο χρόνο που επιτρέπεται η κυκλοφορία αντιγράφων παρατηρείται μείωση των πωλήσεων της τάξης του 50% με 80%. Για να παραταθεί ο κύκλος ζωής των προϊόντων τους οι φαρμακευτικές κάνουν μικρές διαφοροποιήσεις στα σκευάσματά τους και δημιουργία joint ventures.

Παρ όλα αυτά ,το χαμηλό κόστος των γενοσήμων ( αντιγράφων), κυρίως τα τελευταία έτη, λόγω των οικονομικών δυσχερειών των ταμείων υγείας, έχει οδηγήσει το υπουργείο υγείας στην παρότρυνση των ιατρών στο να τα συνταγογραφούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τα άλλα.



## **ΚΕΦ. 18.ΙΣΧΥΟΝ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΝΤΑΓΟΓΡΑΦΟΥΜΕΝΩΝ ΦΑΡΜΑΚΩΝ**

Ο Ελληνικός Οργανισμός Φαρμάκων στην προσπάθεια του να εναρμονισθεί με τις ευρωπαϊκές προδιαγραφές καθώς και τις διαρκώς αυξανόμενες και διαφοροποιούμενες ανάγκες του φαρμακευτικού κλάδου, έχει ορίσει διάφορους νόμους που αφορούν τα ανθρώπινα συνταγογραφούμενα φάρμακα. Επιγραμματικά αναφέρουμε τους εξής:

- ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ 49392/7-7-11 Διευκρινίσεις για την ενημέρωση και την προώθηση φαρμάκων στους επαγγελματίες υγείας από τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις
- ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ 49393/7-7-11 Διευκρινίσεις για τη διαφήμιση στο κοινό των φαρμάκων που χορηγούνται χωρίς ιατρική συνταγή (ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ.)
- ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ 38280 Διευκρινίσεις για την πληροφόρηση και τη διαφήμιση φαρμάκων
  
- ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ 38548/10-06-2008 Ορθή Διαχείριση Φαρμακευτικών Προϊόντων στα Νοσοκομεία
- Εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας με την αντίστοιχη Κοινοτική στον τομέα της κυκλοφορίας, της παραγωγής και της εισαγωγής των φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων(N.1316/1983 N.1338/1983 N.1440/1984 Οδηγίες 65/65 ΕΟΚ 5/318 ΕΟΚ 75/319 ΕΟΚ 78/25 ΕΟΚ 78/420 ΕΟΚ 81/464ΕΟΚ 83/570ΕΟΚ 83/571 ΕΟΚ)
- Εναρμόνιση της Ελληνικής νομοθεσίας στον τομέα της παραγωγής και της κυκλοφορίας Φαρμάκων(59B/24.01.2006 Υ.Α αριθ.ΔΥΓ3(α)/83657/30.12.2005
- Πωλήσεις Φαρμακευτικών προϊόντων με ιατρική συνταγή (511B/29.04.2003 Υ.Α αριθ.Υ6α/116328/02/22.4.2003)
- Τρόπος και χρόνος υποβολής από τις επιχειρήσεις των καταστάσεων για τις πωλήσεις φαρμακευτικών προϊόντων που χορηγούνται με ιατρική συνταγή (N.2519/1997 N.2889/2001)
- Εγκρίσεις φαρμακευτικών προϊόντων(307B/10.03.2000 Υ.Α. αριθ.Α7α7797/1999/28.02.2000)
- Ιατρική Ενημέρωση (37B/24.1.1985 Υ.Α Α6/10983/84/15.12.1985 Ιατρική ενημέρωση για τα φάρμακα από φαρμακευτικές επιχειρήσεις N.1316/1983)
- Φαρμακοεπαγρύπνηση. Για την διαρκή παρακολούθηση της ποιότητας των φαρμάκων ΦΕΚ 165Α/21.08.1997N. και 542B/11.05.2001 Διάταξη 2519/21.08.1997 και Υ.Α. Υ6α 2424οικ/03.05.2005 αντίστοιχα.

Παρά τη βελτίωση που παρατηρήθηκε στη διαδικασία παραγωγής, διακίνησης, έγκρισης αδειών κυκλοφορίας φαρμάκων και λειτουργίας φαρμακευτικών εταιρειών και εργοστασίων, ωστόσο, προβλήματα εξακολουθούν να υπάρχουν ακόμη, κυρίως στους τομείς που δεν έχει γίνει πλήρης εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την ευρωπαϊκή με αποτέλεσμα, μεταξύ άλλων, να παρατηρούνται σημαντικές καθυστερήσεις στην πρόσβαση των Ελλήνων ασθενών σε νέα φαρμακευτικά προϊόντα (Kostaras D,2003)

Δεν θα πρέπει να παραλειφθεί ωστόσο το γεγονός ότι υπάρχει ειδική Νομοθεσία που αφορά στις δαπάνες προώθησης των φαρμακευτικών προϊόντων, την ιατρική ενημέρωση και τις σχέσεις γιατρών του ΕΣΥ με τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις π.χ. : ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΥΠ' ΑΡ. Υ6α/28403/01 Δαπάνες προώθησης φαρμακευτικών προϊόντων, ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ

ΥΠ' ΑΡ. Υ6α/776/93 Εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας προς την αντίστοιχη κοινοτική στον τομέα της κατάταξης ως προς τον τρόπο διαθέσεως των φαρμακευτικών προϊόντων, που προορίζονται για ανθρώπινη χρήση, της επισήμανσης και του φύλλου οδηγιών αυτών καθώς και της διαφήμισής τους. κτλ

Οι ασφαλιστικοί φορείς σε Αμερική, Ευρώπη, και τελευταίως Ελλάδα, εξασκούν και θα επιτείνουν στο άμεσο μέλλον πιέσεις στις τιμές των φαρμάκων με το να ενθαρρύνουν την κυκλοφορία αντιγράφων, που έχουν την ίδια δραστική ουσία αλλά είναι φθηνότερα.

Τα ασφαλιστικά ταμεία θέλουν κοινές ευρωπαϊκές τιμές, κανένα ταμείο δε θέλει να πληρώνει περισσότερα από κάποιο άλλο. Στην Ελλάδα ο νόμος για ενιαία λίστα φαρμάκων που συνταγογραφούνται από όλα τα ταμεία οδήγησε σε μείωση της φαρμακευτικής δαπάνης. Άλλος νόμος για εξίσωση των τιμών όλων των φαρμάκων με την χαμηλότερη τιμή κράτους της Ε.Υ μείωσε την τιμή πολλών νέων και ακριβών σκευασμάτων. Αυτή η πολιτική αποθαρρύνει την κατασκευή φαρμάκων στην Ελλάδα και ευνοεί την εισαγωγή τους , με αποτέλεσμα πολλές πολυεθνικές να κλείσουν τα τοπικά εργοστάσιά τους.

Παράλληλα η τελευταία συγχώνευση των ταμείων, η δημιουργία του ΕΠΟΠΥ καθώς και η ηλεκτρονική συνταγογράφηση οδηγούν προοδευτικά την μείωση της συνταγογράφησης μεγάλου όγκου φαρμάκων από τους θεράποντες ιατρούς, μέσω τις ηλεκτρονικής πλέον «παρακολούθησης τους».



## **ΚΕΦ.19. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ**

Αν κάτι αποτελεί δείγμα υγείας και κοινωνικής προσφοράς μιας φαρμακευτικής βιομηχανίας, είναι η ικανότητά της να ανακαλύπτει καινοτόμα και αποτελεσματικά φαρμακευτικά σκευάσματα για την ανακούφιση των ασθενών παγκοσμίως. Αυτή πρέπει να είναι η κινητήρια δύναμη των φαρμακευτικών εταιριών και αυτή καθορίζει τη συμβολή τους σε ένα υγιέστερο κόσμο του αύριο.

Οι εταιρίες πρέπει να συμβάλλουν καθοριστικά στη βελτίωση της υγείας των πολιτών, όχι μόνο παρέχοντας νέες καινοτόμες θεραπείες, αλλά και υπηρεσίες πρόληψης μέσω νέων εμβολίων για παιδιά και ενήλικες και παράλληλα ανακαλύπτοντας βιοτεχνολογικές μεθόδους παραγωγής σκευασμάτων καθώς και βιολογικές θεραπείες που αντιμετωπίζουν υγειονομικές ανάγκες, για τις οποίες ως τώρα δεν υπήρχαν κατάλληλα μέσα αντιμετώπισης.

Ταυτόχρονα με την παροχή διαφόρων μορφών κοινωνικής προσφοράς από την εταιρίες στον άνθρωπο, συμβαδίζει ωστόσο και η ανάπτυξη της κάθε εταιρίας για διάφορους λόγους. Ένας από αυτούς αποτελεί σίγουρα το «όνομα» που δημιουργεί η εκάστοτε εταιρία στην φαρμακευτική αγορά μέσω των διαφόρων προσφορών της προς το κοινωνικό σύνολο. Δεύτερος λόγος ανάπτυξης αποτελεί αναμφίβολα η πώληση πρωτοποριακών και καινοτόμων φαρμάκων τα οποία ίσως και να είναι μοναδικά. Με αυτό τον τρόπο οι εταιρίες όχι μόνο «διαφημίζουν» το εταιρικό τους προφίλ αλλά και συμβάλλουν στην αύξηση των πωλήσεων τους ποικιλοτρόπως.



Τέλος οι μεγάλες εταιρίες συνηθίζεται να ενισχύουν την υγεία του παγκόσμιου πληθυσμού, δωρίζοντας εμβόλια και φάρμακα σε λιγότερο αναπτυγμένες οικονομικά χώρες.

Π.χ. Η Ρουάντα είναι η πρώτη χώρα της Αφρικής που ανέπτυξε πρόγραμμα εμβολιασμού κατά του πνευμονιόκοκκου, μετά από δωρεά 1,5 εκατομμυρίων δόσεων του εμβολίου από την Wyeth (πριν την εξαγορά της από την Pfizer). Ενώ η ίδια εταιρεία ταυτόχρονα, δαπανούσε ετησίως τουλάχιστον 15% του συνολικού κύκλου εργασιών της στην έρευνα και ανακάλυψη νέων φαρμάκων.

Το μάνατζμεντ των εταιριών πολλές φορές γνωστοποιεί τον κοινωνικό προσανατολισμό των εταιριών τους, συνεισφέροντας σε φιλανθρωπίες, αναπτύσσοντας οικολογικά προϊόντα, δημιουργώντας ιδρύματα, διορίζοντας γυναίκες και άτομα από μειονότητες στα διοικητικά συμβούλια. (Lydenberg,Marlin&Strub,1986;Ryan,Swanson,& Buchholz,1987).

Κατά συνέπεια όσο μεγαλύτερη είναι η κοινωνική συνεισφορά των εταιριών τόσο ευνοϊκότερη φήμη αναπτύσσουν. Όσο λιγότερες είναι οι αρνητικές αναφορές από τα ΜΜΕ για τις επιχειρήσεις ,τόσο βελτιώνεται η φήμη τους.

Τέλος ο συνδυασμός των δύο παραπάνω, δηλαδή, μεγαλύτερη παρουσία στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και λιγότερη αρνητική κάλυψη, έχουν θετική επίδραση στην εταιρική φήμη.

Σύμφωνα με τον Holden, «ο ανταγωνισμός στη βιομηχανία είναι πολύ έντονος και κανείς δεν αντιλέγει ότι πολλά από τα φάρμακα είναι μοναδικά. Όταν πρέπει να επιλεγεί ένα φάρμακο, η φήμη της εταιρείας έχει ύψιστη σημασία . Για τους περισσότερους ιατρούς, φαρμακοποιούς και άλλα μέλη της υγειονομικής κοινότητας, ο ιατρικός επισκέπτης αποτελεί τον μοναδικό, ή έστω τον πιο σημαντικό σύνδεσμο που διαθέτουν για τη διαμόρφωση άποψης και τη λήψη αποφάσεων.

Ο Corstjens, τονίζει τη σημασία της προσωπικής επικοινωνίας με τους συνταγογράφους, περιγράφοντάς την ως τον κύριο παράγοντα επιτυχίας της βιομηχανίας. Έρευνες αγοράς έχουν δείξει, ότι το 46% των ιατρών πιστεύει πως οι ιατρικοί επισκέπτες επηρεάζουν τις συνταγογραφικές τους συνήθειες, ενώ την πρώτη θέση κατέχουν οι καθαρά επιστημονικές πηγές ενημέρωσης, όπως περιοδικά και συμβουλές συναδέλφων. Σε πιο

πρόσφατη μελέτη, το 37% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι οι φαρμακευτικοί αντιπρόσωποι επηρεάζουν την επιλογή των φαρμακευτικών σκευασμάτων.

Πολλοί συγγραφείς επιχειρούν να εντοπίσουν τα χαρακτηριστικά εκείνα των ιατρικών επισκεπτών που έχουν καθοριστική σημασία για την άποψη που διαμορφώνουν οι ιατροί για τους ίδιους και την εταιρεία που εκπροσωπούν.

Η έρευνα της Scott Levin Ass. έδειξε ότι η αξιοπιστία θεωρείται ο πιο σημαντικός παράγοντας της εταιρικής ταυτότητας με δυνατότητα επηρεασμού κατά τη διαμόρφωση της εικόνας της φαρμακευτικής εταιρείας από τους ιατρούς. Η αξιοπιστία των ιατρικών επισκεπτών, είναι συνυφασμένη με πολύ καλή γνώση των προϊόντων και της θεραπευτικής κατηγορίας με την οποία ασχολούνται και τη δυνατότητα απάντησης ερωτημάτων που προκύπτουν σχετικά με αυτή από τους ιατρούς. Καθίσταται σαφές επομένως ότι οι εταιρείες θα πρέπει να εστιαστούν στο να χτίσουν ένα πρόσωπο εμπιστοσύνης, το οποίο θα αποβεί καθοριστικής σημασίας στη διαμόρφωση αληθινών και μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ομάδας πωλήσεων που θεωρείται σημαντικό στοιχείο της εταιρικής ταυτότητας είναι ο επαγγελματισμός. Με τον όρο αυτό εννοείται ο τρόπος που οι ιατρικοί επισκέπτες αυτοπαρουσιάζονται, τον τρόπο που επικοινωνούν, πόσο ακριβείς είναι στις προγραμματισμένες συναντήσεις και το πόσο σημαντικές πληροφορίες επικοινωνούν. Επίσης ο επαγγελματισμός σχετίζεται και με το κατά πόσο η προτεραιότητα φαίνεται να είναι ο πελάτης και οι ανάγκες του. Άλλα προσόντα που εκτιμώνται ιδιαίτερα είναι η εντιμότητα και η φερεγγυότητα.

## **ΚΕΦ. 20. ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΙΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ**

Η πλειοψηφία των εργαζομένων σε επιχειρήσεις έχει παραστεί σε ανούσια meetings(συνατήσεις), που περισσότερο σπαταλούν το χρόνο και δυσχεραίνουν τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και μάνατζερ, παρά προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει επειδή οι περισσότερες εταιρείες δεν δίνουν τη δέουσα σημασία στην ποιότητα των συζητήσεων που διαδραματίζονται στο χώρο εργασίας.

Η Lynda Gratton, καθηγήτρια Management του London Business School, αντλώντας από το εκτενές ερευνητικό έργο της, προτείνει στους μάνατζερ ένα σετ έξι κατευθύνσεων που μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των εταιρικών συζητήσεων:

Η πρώτη κατεύθυνση αφορά στη δημιουργία νέων κανόνων για τη διακίνηση ιδεών. Οι συνήθειες των ανθρώπων και η οργανωσιακή αδράνεια καταστρέφουν την ποιότητα των συζητήσεων στις επιχειρήσεις. Οι ηγέτες θα πρέπει, λοιπόν, να αναζητούν συνεχώς τα εμπόδια στην ποιότητα των συζητήσεων και τους τρόπους να ξεπεραστούν.

Η δεύτερη αρχή αφορά στη δημιουργία διατμηματικών ομάδων. Οι ηγέτες θα πρέπει να δώσουν έμφαση και στη σύνθεση της ομάδας που συναντάται. Οι συζητήσεις μεταξύ ατόμων με διαφορετική εξειδίκευση και εμπειρία είναι πιο πλούσιες και αποτελεσματικές.

Τρίτη βασική κατεύθυνση είναι η προώθηση της αμφισβήτησης και της αμφιβολίας. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, κάθε μορφή αμφιβολίας εκλαμβάνεται ως ένδειξη άγνοιας ή

αδυναμίας. Εντούτοις, η αποστροφή στην αμφισβήτηση και την αμφιβολία σκοτώνει το πνεύμα περιέργειας (βασικό συστατικό της καινοτομίας). Ο σημαντικότερος μοχλός για να ενσωματωθεί η αμφισβήτηση και η αμφιβολία στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας είναι οι ηγέτες να λειτουργούν ως πρότυπο συμπεριφοράς για τους υπόλοιπους.

Η ενθάρρυνση συναισθημάτων αποτελεί την τέταρτη βασική κατεύθυνση. Οι μάνατζερ συχνά αποφεύγουν, ή αποτρέπουν, τις συζητήσεις συναισθηματικής φόρτισης, φοβούμενοι ότι τα αρνητικά συναισθήματα θα δημιουργήσουν άσχημο κλίμα στην ομάδα. Παρόλα αυτά, οι πιο δημιουργικές, ενορατικές και παρακινήτικές συζητήσεις συντελούνται όταν συνδυάζεται η λογική με το συναίσθημα. Φυσικά και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται θέματα καθημερινής φύσεως ή έκτακτες καταστάσεις, αλλά οι αποτελεσματικοί ηγέτες εξασφαλίζουν ότι τα ζητήματα ρουτίνας δεν κυριαρχούν στις συναντήσεις.

Τέλος, απαιτείται η προστασία χρόνου και χώρου. Αρκετές εταιρείες φροντίζουν για τη διεξαγωγή των κρίσιμων συναντήσεων εκτός εταιρείας (και μακριά από τηλέφωνα).

Τελικά, η διασφάλιση των σωστών συνθηκών για ποιοτικές εταιρικές συζητήσεις αποτελεί την πραγματική πρόκληση για την ανάπτυξη επιχειρήσεων που βασίζονται στην καινοτομία και την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. (Μαίρη Λεμπέση Καθημερινή 2006)

## ΚΕΦ. 21. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας, και μέσω της ανασκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας του μάνατζμεντ, έγινε μια προσπάθεια ένταξης του θέματος στον φαρμακευτικό κλάδο. Ευελπιστούμε το σύγγραμμα αυτό να μπορέσει να αποτελέσει απλό και συγκεντρωτικό μέσο καθοδήγησης ( Guide lines) οποιουδήποτε ενδιαφερόμενου επιθυμεί να ασχοληθεί με τον χώρο των φαρμακευτικών εταιριών, χωρίς όμως απαραίτητα να έχει γνώσεις μάνατζμεντ .

Συμπερασματικά , οι αρχές διοίκησης είναι ένα σύμπλεγμα οργάνωσης , προγραμματισμού, υποκίνησης, καθοδήγησης, στοχοποίησης, και αρκετών ακόμα ενεργειών, οι οποίες αποδίδουν κατά βάσει όταν γίνουν ανθρωποκεντρικές. Όταν δηλαδή υπάρχει συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων αλλά και των υφισταμένων, αλλά και όταν υπάρχει όραμα και διάθεση για επικοινωνία και συνεργασία, βασιζόμενη σε αλληλοκατανόηση και εμπιστοσύνη.

Συνοπτικά αναφέρουμε τα κάτωθι:

### Συνοπτικά για τις Βασικές Αρχές της Διοίκησης

Ορθολογικό οργανόγραμμα διάρθρωσης της φαρμακευτικής εταιρίας που να αντιστοιχεί σε σωστή κατανομή ρόλων και διάρθρωση της διοικητικής πυραμίδας.

Εμπνευσμένη διοίκηση, κλίμα συνεργασίας, υποκίνηση, έμπνευση, όραμα.

Καθορισμός στόχων ( κυρίως των πωλήσεων) και σαφήνεια οδηγιών και εντολών ( «marketing plan» τοποθέτησης ή προώθησης του φαρμακευτικού σκευάσματος).

Διασφάλιση υψηλού επιπέδου εταιρικής φήμης όχι μόνο σε «πελατοκεντρικό»(ιατρών) επίπεδο , αλλά και σε ενδοεταιρικό επίπεδο , διότι αν δεν πιστέψει το τμήμα των πωλήσεων την αξία της εταιρίας- προϊόντος τότε ούτε και ο ίδιος θα μπορεί να το προωθήσει με την ίδια δυναμική.

Επιμορφωτικά σεμινάρια όλων των φαρμακευτικών στελεχών της εταιρίας σε τακτά χρονικά διαστήματα

Γενικότερος προγραμματισμός και καθημερινή διοίκηση με βάση την αίσθηση του δικαίου, με πλαίσιο αρχών και κανόνων που είναι γνωστές και κατανοητές από όλους και τηρούνται με συνέπεια και συνέχεια.

Ευκρινής καθορισμός αρμοδιοτήτων, αλλά και δυνατότητες ευελιξίας και ανάληψης πρωτοβουλιών, όταν πρόκειται για βελτίωση της συνολικής απόδοσης και δεν υπάρχει παράβαση του υφιστάμενου πλαισίου αρχών και κανόνων.

Δημιουργία κλίματος αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης στην ηγεσία.

Επιλογή των ικανότερων για τις διευθυντικές θέσεις ( προϊστάμενου πωλήσεων/ product manager κτλ).

Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.

Προαγωγές με αξιοκρατία και επιχειρησιακούς στόχους.

Ομαλό κλίμα εργασιακών και ατομικών σχέσεων εργασίας, διευθέτηση ενδοεργασιακών τριβών και διαφορών.

Διοίκηση με συναισθηματική νοημοσύνη π.χ. Ο προϊστάμενος αφουγκράζεται τις ανάγκες των υφισταμένων.

Δημιουργία κλίματος ομάδας με κοινούς στόχους και συμμετοχή όλων σε επιτεύγματα, αλλά και οικονομικά bonus ή bonus trip.

Κλίμα συνεργασίας και ομαδικής εργασίας στις διοικητικές ομάδες και κυρίως στις ομάδες των πωλήσεων.

Συνεχή και διαρκή εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να διασφαλισθεί η ορθότερη και πληρέστερη γνώση των φαρμάκων της εταιρίας αλλά και των σύγχρονων τεχνικών πωλήσεων. Και όλα αυτά διότι ο «πελάτης» ιατρός είναι από τους πιο απαιτητικούς αφενός και αφετέρου διότι η άριστη γνώση των προϊόντων αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εύρυθμης χρήσης του σκευάσματος από τους ασθενείς.

Προσωποποίηση της ευθύνης.

Αξιολόγηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων, της κρίσης, της εργατικότητας, της προσαρμοστικότητας και προθυμίας, των δυνατοτήτων εκπαίδευσης και προσωπικής βελτίωσης, της μεθοδικότητας, της αξιοπιστίας και συνέπειας, της δημιουργικότητας και ευρηματικότητας, της δυνατότητας συνεργασίας, της ικανότητας διαχείρισης κρίσεων, των ηγετικών ικανοτήτων.

Ορθολογική αξιολόγηση. (Συστηματική εκτίμηση της απόδοσης των ιατρικών επισκεπτών/ προϊσταμένων κ.τ.λ.).

Διευθυντική ευθύνη με καθορισμένα όρια, κανόνες και ρόλους.

Δυνατότητες ανάληψης πρωτοβουλιών, ευρηματικότητα και αποφασιστικότητα για τη λήψη αποφάσεων μέσα σε πλαίσιο κανόνων, με στόχο την αύξηση της απόδοσης (πώλησης) και της παραγωγικότητας.

Έλεγχοι τακτικοί και περιοδικοί. Στην περίπτωση μεγάλων εταιριών, απαραίτητη είναι η δημιουργία ελεγκτικών μηχανισμών.

Επιβραβεύσεις και κυρώσεις, κατά περίπτωση ύστερα από δίκαιη και αντικειμενική κρίση

Ωστόσο το «πάζλ» του φαρμακευτικού μάντζμεντ δεν ολοκληρώνεται με αυτόν τον μικρό αρωγό βασικών γνώσεων της διοίκησης ,αλλά απαιτείται διαρκής προσπάθεια βελτίωσης και αναζήτησης . \_

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

Αργυράκος Βασίλης, Επιχειρησιακής Έρευνας & Μάρκετινγκ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Αυλωνίτης, Γ.Ι., Κουρεμένος Α., Κρίντας Θ., & Αποστολόπουλος, Γ. (1992). Οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων: Θεωρία και ελληνική πρακτική.

Αυλωνίτης & Ν.Παπαβασιλείου. (1999). Μάρκετινγκ Ι, Δίκτυα Διανομής-Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων (τόμος Γ'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Αυλωνίτης, Γ., Boyle, K., & Κουρεμένος, Α. (1986). Matching Salesmen to the Selling Job. *Industrial Marketing Management*. 15, 45-54.

Βάλακας, Ι. & Οικονομάκη, Κ. (1999) Εισαγωγή στη διοικητική επιχειρήσεων και οργανισμών. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Τόμος Γ). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Γούλα, Α. (2007) Διοίκηση & Διαχείριση Νοσοκομείου. Εκδόσεις Παπαζήση

Ε.Α.Σ.Ε. Εταιρεία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (1996): «Το Ελληνικό Μάνατζμεντ: Εξελιξείς, Τάσεις, Προοπτικές» ΕΑΣΕ Αθήνα, Μάιος 1996.

ΕΕΦΑΜ - Ελληνική Εταιρία Φαρμακευτικού Marketing.mht

ΕΛΟΤ:EN ISO 9000:2000

Κανελόπουλος, Χ. (1991). Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.



- Κανελλόπουλος, Χ. (2002). Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού.
- Κόντης Θ. (1994) «Διοικητική Ψυχολογία», Εκδόσεις Σύγχρονη εποχή
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1999). Ψυχολογία κινήτρων. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μακρυγιωργάκης Μάριος, (2001) Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Παπαζήση
- Μπουραντάς Δ. (1995): «Μάνατζμεντ – Οργανωσιακή Συμπεριφορά» TEAM Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Νασιάκου, Μ. (1982). Η ψυχολογία σήμερα (2η Εκδ.), Αθήνα: Παπαζήσης.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (1997): «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις. Αθήνα: Κριτική.
- Πανηγυράκης Γ.-Ζαΐρης Α. «Η Τέχνη της Πώλησης - Συναρπαστικές Διαδρομές στον Κόσμο των Πωλήσεων» (Εκδόσεις Κριτική)
- Πετρίδου Ε. (2001) «Διοίκηση – Μάνατζμεντ. Μια Εισαγωγική Προσέγγιση». Β΄ έκδοση, Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη.
- Πετρόφ Γ.- Τζωρτζάκης Κ.- Τζωρτζάκη Α. (2002) , Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ – Η Ελληνική Προσέγγιση Εκδόσεις Rosili
- Σαρμανιώτης Χ. (2005) Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Β. Γκιούρδας.
- Σκούλας, Ν. & Οικονομάκη, Κ. (1998) Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων. Εκδόσεις Κάπα
- Σύνδεσμος φαρμακευτικών επιχειρήσεων Ελλάδας
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (1999) Οργάνωση & Διοίκηση ( Μάνατζμεντ Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21 αιώνα) Εκδόσεις Rosili

Τζωρτζάκης Κ & Τζωρτζάκη Α. (2001) Αρχές Μάρκετινγκ- Η Ελληνική προσέγγιση  
Εκδόσεις Rosili

Χολεβάς Χ. (1995). Οργάνωση και Διοίκηση (Management) Εκδόσεις interbooks

Χυτήρης Λ. (1994): «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε  
οργανισμούς και επιχειρήσεις» Inerbooks-Αθήνα.

### **Ξενόγλωσση**

Alexander Hamilton Institute. (2003). Ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων αμοιβών και  
παροχών. Στρατηγικές προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης, επίλεκτου ανθρώπινου  
δυναμικού. Αθήνα: Κριτήριο Εκδοτική και Συμβουλευτική Ε.Π.Ε.

Adler, S., & Aranya, N. (1984). A Comparison of the Work Needs, Attitudes, and  
Preferences of Professional Accountants at Different Career Stages. *Journal of Vocational  
Behavior*, 25, 45-57.

Ashkanasy, N. M. & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of  
emotion: A conceptual review

Frey. B. S. & Osterloh. M. (2002). *Successful Management by Motivation*. Berlin:  
Springer-Verlag.

Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the  
Organization*. Hove East Sussex: Psychology Press.

Jewell L. N., & Siegall M.. (1990). *Contemporary Industrial . Organizational Psychology*.  
(2nd Ed.) United States of America: West Publishing Company.

Judge, T.A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job  
performance relationship: A qualitative and quantitative review.

Barbuto, J.E. & Burbach, M.E. (2006). The emotional intelligence of transformational  
leaders: A field study of elected officials

Berry, D., & Abrahamsen, K. (1981). Three Types of Salesmen to Understand and Motivate, *Industrial Marketing Management*, 10, 207-218.

Boyatzis, R. E. (1994). Stimulating self-directed learning through the Managerial Assessment and Development Course. *Journal of Management Education*

Bradberry, T., Greaves, J. (2006). Συναισθηματική νοημοσύνη. Εκδόσεις Κριτική

Butler, C.J. & Chinowsky, P.S. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives

McClelland, D. C., & Boyatzis, R.E (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management.

Chonko, B. Lawrence, J.F.Jr.Tanner & W.A. Weeks. (1992). Selling and Sales Management in Action: Reward Preferences of Salespeople. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12, 3, 67-76.

Cuming, M. W. (1986). *The theory and practice of Personnel Management*. (5th Ed.) .Great Britain: Butler & Tanner Ltd.

Duane, D., & Schultz, P. (1982). *Psychology and Industry Today*. New York : Macmillan Publishing co. Inc.

Corstjens, M. (1991), 'Marketing Strategies in the Pharmaceutical Industry', Chapman & Hall, London.

Davis, K. *Human relations at work*, McGraw- Hill, σελ 387

Emmerling, R.J. & Goleman, D. (2005). Leading with emotion: Emotional intelligence predicts success

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence

McGill and Beatty (in "Action learning: A practitioner's guide", London: Kogan Page, 1994, p. 159-163)

Goleman, D (2000). Η Συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Goleman, D, Boyatzis, R., McKee (2002). Ο νέος ηγέτης. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Holden, P. (1992), 'Marketing Communication in the Pharmaceutical Business', Radcliffe Professional Express, Oxford.

Huston, P. (1993), 'How Physicians Rate Manufacturers: the top ten', Medical Marketing and Media, 28, 1, pp. 28-35.

James(1996), Total Quality Management, Prentice Hall,

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M.Dunette & L. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd Ed., vol.1, pp.75-170). Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press.

Lawson R. B. & Shen Z.. (1998). Organizational Psychology: Foundations and Applications. New York: Oxford University Press.

Levy. (2003). Industrial / organizational psychology. Understanding the workplace. U.S.A: Houghton Mifflin Company.

Mann, L., Samson, D., & Dow, D. (1998). A field experiment on the effects of benchmarking and goalsetting on company sales performance.

Maslow, A. (1968). Toward a psychology of being.

Matsui, T., & Tsukamoto, S. (1991). Relation between Career Self-Efficacy Measures Based on Occupational Titles and Holland Codes and Model Environments: A Methodological Contribution. Journal of Vocational Behavior, 38, 78-91.

Miner, J. B. (1983). The unpaved road from theory: Over the mountains to application. In R.H. Kilmann, K. W. Thomas, D. P. Slevin, R.Nath & S. L. Jerrel (Eds.), Producing useful Knowledge for organizations (p.p.37-68). New York: Praeger.

Montana, P. & Charnov, B. (2000) Management. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Nelson, B. (1997). 1001 ways to energize employees. New York: Workman Publishing Company, Inc.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. United States of America: the McGraw Hill Companies, Inc.

- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior*. United States of America: The Dryden Press.
- Perish, E. (1996), 'Better Image Translates to Better Sales', *Marketing News*, August, 12, p. 4.
- Rice, R. W., Gentile, D.A., & McFarlin, D. B. (1991). Facet importance and job satisfaction.
- Riggio. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey:Prentice Hall.
- Savage Charles M.( 2000) *Το Μάνατζμεντ 5ης γενιάς*, εκδόσεις Leader Books
- Schultz AD. P. & Schultz E. S..(1994). *Psychology and work today. An introduction to industrial and organizational Psychology*. 6th Edition. New York: Macmillan Publishing Company.
- Shaw J.D. & Gupta N. (2001). Pay fairness and employee outcomes: Exarcebation and attenuation effects of financial need. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74 (3), 299-320.
- Shortell, S. & Kaluzny ,A.( 2005) *Health Care Management. Organization Design and behavior* . (5<sup>th</sup> edition)
- Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA. : Sage.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (2nd Ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Smither, R. D. (1994).*The psychology of work and human performance*. United States of America: HarperCollins College Publishers.
- Smith, M. C. (1991), 'Pharmaceutical marketing: Strategy and Cases', *Pharmaceutical Products Press*. Smith, M. C. (1991), 'Pharmaceutical marketing: Strategy and Cases', *Pharmaceutical Products Press*.
- Smith, P. R. (1994), 'Marketing communications: an integrated approach', Kogan page, London.

- Smith, S., Mazin, R. (2004). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Εκδόσεις Κέρκυρα
- Sullivan, E. & Decker, P. (2005) Αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση στις υπηρεσίες υγείας. Εκδόσεις Γκιούρδας
- Tanner Jr. & Weeks W.A.. (1992). Selling and Sales Management in Action: Reward Preferences of Salespeople. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12, 3, 67-76.
- Taylor, F. W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Tyagi, P. K. (1985). Work motivation through the Design of Salesperson Jobs.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? In R. E. Riggio. (2003). *Introduction to Industrial /Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Weiss R. E., Suckow H. M., & Rakestraw, Jr., T. L. (1999). Influence of modeling on selfset goals: Direct and mediated effects.
- Winter, D. G. (2002). The motivational dimensions of leadership: Power, achievement, and affiliation. In R. E. Riggio, S.E. Murphy. & F.J. Pirozollo (Eds). *Multiple intelligences and leadership*. (pp.119-138). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Williams, J. R. and Hensel, P. J. (1995), 'Direct to consumer advertising of prescription drugs', *Journal of Health Care Marketing*, 15, 1, Spring, pp. 35-41.
- Wright.(2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. United States of America: the McGraw Hill Companies, Inc.

### **Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις**

[http://www.authenticityconsulting.com/pubs/Mgmt/MS\\_pubs.htm#\\_blankCarter](http://www.authenticityconsulting.com/pubs/Mgmt/MS_pubs.htm#_blankCarter)  
(McNamara, Basic Guide to Leadership and Supervision Adapted from the Field Guide to Leadership and Supervision)

Δαμουλιανου X. / xd@kathimerini.gr (Gary Hamel)

Georgios Noutsos, DDS, MSc Health Informatics, Knowledge Management, MSc Holistic Systems - Homeopathy

[www.authenticityconsulting.com/](http://www.authenticityconsulting.com/)( Carter McNamara, Helping People to Motivate Themselves)

[www.eof.gr/web/guest/law](http://www.eof.gr/web/guest/law)

[www.pharmamanage.gr](http://www.pharmamanage.gr)

[www.homeopathswithoutborders.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=807%3A2010-08-06-14-29-28&catid=38%3Acomplexity-science&Itemid=84&lang=el](http://www.homeopathswithoutborders.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=807%3A2010-08-06-14-29-28&catid=38%3Acomplexity-science&Itemid=84&lang=el)

[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)

[www.managementhelp.org/mng\\_thry/mng\\_thry.htm](http://www.managementhelp.org/mng_thry/mng_thry.htm)

[www.managementhelp.org/plan\\_dec/plan\\_dec.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/plan_dec.htm)

[www.managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm](http://www.managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm)

[www.managementhelp.org/cntrlng/cntrlng.htm](http://www.managementhelp.org/cntrlng/cntrlng.htm)

[www.managementhelp.org/mgmt\\_dev/mgmt\\_dev.htm](http://www.managementhelp.org/mgmt_dev/mgmt_dev.htm)

[www.managementhelp.org/guiding/delegate/delegate.htm](http://www.managementhelp.org/guiding/delegate/delegate.htm)

[www.managementhelp.org/prsn\\_prd/off\\_org.htm](http://www.managementhelp.org/prsn_prd/off_org.htm)

[www.managementhelp.org/prsn\\_prd/prob\\_slv.htm](http://www.managementhelp.org/prsn_prd/prob_slv.htm)

[www.managementhelp.org/prsn\\_prd/time\\_mng.htm](http://www.managementhelp.org/prsn_prd/time_mng.htm)

[www.managementhelp.org/guiding/coaching/coaching.htm#anchor4294655486](http://www.managementhelp.org/guiding/coaching/coaching.htm#anchor4294655486)

[www.managementhelp.org/guiding/mentrng/mentrng.htm#anchor4294745062](http://www.managementhelp.org/guiding/mentrng/mentrng.htm#anchor4294745062)

MSH (Management Sciences for Health). 1995. *Rapid Pharmaceutical Management Assessment: An Indicator-Based Approach*. Arlington, VA:

MSH.<<http://erc.msh.org/newpages/english/toolkit/rpma.pdf>> (accessed Sept. 29, 2006).

SalesManager Hellas - Customer Relationship Management (CRM) Solutions

[www.12manage.com/methods\\_gulick\\_posdcorb.html](http://www.12manage.com/methods_gulick_posdcorb.html) (Γεώργιος Καλαφατάκης )

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ