

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA TRŽENJSKE IN PRODAJNE FUNKCIJE V MAJHNIH
FARMACEVTSKIH PODJETJIH V SLOVENIJI**

Ljubljana, oktober 2020

LUCIJA STRMŠNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lucija Strmšnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava trženjske in prodajne funkcije v majhnih farmacevtskih podjetjih v Sloveniji, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Boštjanom Antončičem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAČILNOSTI FARMACEVTSKE PANOGE	3
1.1 Splošne značilnosti panoge	3
1.1.1 Velikost svetovnega farmacevtskega trga.....	4
1.1.2 Raziskave in razvoj.....	8
1.1.3 Vstop zdravila na trg in zakonska omejitev oglaševanja zdravil na recept	11
1.2 Spremembe v farmacevtski panogi	14
1.2.1 Vpliv demografskega okolja.....	15
1.2.2 Vpliv socio-ekonomskega in političnega okolja.....	15
1.2.3 Vpliv tehnološkega okolja	16
1.3 Pregled farmacevtskih podjetij, ki tržijo zdravila na recept v Sloveniji	17
2 TRŽENJSKA IN PRODAJNA FUNKCIJA V PODJETJIH.....	19
2.1 Opredelitev trženja in vloga trženjske funkcije.....	19
2.2 Opredelitev prodajne funkcije in njena vloga.....	20
2.3 Povezave in razlike med trženjsko in prodajno funkcijo	21
3 POSEBNOSTI TRŽENJSKE IN PRODAJNE FUNKCIJE V FARMACEVTSKI PANOGI	25
4 RAZISKAVA POVEZANOSTI TRŽENJSKE IN PRODAJNE FUNKCIJE V MAJHNIH FARMACEVTSKIH PODJETJIH V SLOVENIJI	28
4.1 Opredelitev problema ter namen in cilj intervjujev	28
4.2 Potek intervjujev in metodologija	28
4.3 Predpostavke in omejitve raziskave	29
4.4 Rezultati raziskave.....	29
4.4.1 Značilnosti vzorca.....	30
4.4.2 Značilnosti podjetij anketirancev	30
4.4.3 Povezanost med trženjskimi in prodajnimi funkcijami	36
4.4.4 Izobraževanje na področju trženja oz. prodaje	38
4.4.5 Glavni razlogi za sodelovanje in nesodelovanje med trženjskim in prodajnim oddelkom	40
4.4.6 Sodelovanje s strokovnimi sodelavci.....	48
4.4.7 Tržna odličnost	54
4.4.8 Spremembe v zadnjih letih	56

4.4.9 Možnost izboljšav – predlogi iz vsakdanje prakse	57
5 POVZETEK RAZISKAV	58
SKLEP	68
LITERATURA IN VIRI	69
PRILOGA	77

KAZALO TABEL

Tabela 1: Seznam desetih največjih farmacevtskih podjetij po prodaji zdravil v letu 2015 in sredstva, ki jih namenijo za R&R	6
Tabela 2: Seznam deset največjih farmacevtskih podjetij na svetu po prodaji zdravil v letu 2019 in sredstva, ki jih namenijo za R&R	6
Tabela 3: Dvajset podjetij, ki so v svetovnem merilu leta 2018 največ denarja vložila v R&R	10
Tabela 4: Prikaz vrednosti trga zdravil v Sloveniji za leti 2018 in 2019 ter 30 največjih podjetij oz. imetnikov dovoljenja za promet po prodaji in njihova rast.....	18
Tabela 5: Vprašanja o podjetju, v katerem delujejo anketiranci	31
Tabela 6: Odgovori na vprašanje »Vrste izboljšav in slabosti, ki so nastale z združenjem prodajne in trženjske funkcije?«	36
Tabela 7: Odgovori na vprašanje »Kako bi ovrednotili našete parametre med trženjskim in prodajnim oddelkom?«.....	37
Tabela 8: Odgovori na vprašanje »Katero vrsto izboljšav uporabljate v podjetju za boljše sodelovanje med oddelki?«	41
Tabela 9: Odgovori na vprašanje »Ali lahko naštejete glavne značilnosti, kako sta se oddelka spreminjala v zadnjih desetih letih?«	56
Tabela 10: Odgovori posameznih anketirancev o kulturi podjetja in povezanih parametrih	60
Tabela 11: Vloga vodstva in kadrovske službe pri odnosih med trženjskim in prodajnim oddelkom.....	60
Tabela 12: Ovrednotenje različnih parametrov med trženjskim in prodajnim oddelkom...	61
Tabela 13: Izobraževanje in zadovoljstvo z znanjem na področju trženja oz. prodaje	62
Tabela 14: Poznavanje drugega oddelka, inovativnost pri trženjskih in prodajnih aktivnostih	63
Tabela 15: Vzroki za učinkovito sodelovanje in vzroki, ki onemogočajo učinkovito sodelovanje med trženjskim in prodajnim oddelkom	64
Tabela 16: Pogostost komuniciranja in srečevanja med trženjskim in prodajnim oddelkom ter kakovost komuniciranja s strokovnimi sodelavci	66
Tabela 17: Pojavljanje konfliktov med trženjskim in prodajnim oddelkom	66
Tabela 18: Povezava nekaterih parametrov z rastjo podjetja	67

KAZALO SLIK

Slika 1: Prihodki svetovnega farmacevtskega trga v milijardah USD od leta 2001 do 2019	5
Slika 2: Rast prodaje (v %) svetovnega farmacevtskega trga od leta 2001 do 2019.....	5
Slika 3: Delež sredstev, namenjenih za R&R v letu 2015 za različne panoge	9
Slika 4: Odnosi med poslovnimi izidi, skupnim delovanjem trženjskega in prodajnega oddelka ter tržnim usmerjenjem	22
Slika 5: Farmaceutvska panoga ima dodatni vzvod, ki izboljša rezultate prodaje	25
Slika 6: Odgovori na vprašanje »Katere zdravstvene delavce obiskujete v podjetju?«	31
Slika 7: Odgovori na vprašanje »Kakšna je stopnja formalnosti v odnosih v podjetju?« ...	32
Slika 8: Odgovori na vprašanje »Na kakšnem nivoju, menite, je splošna kultura vašega podjetja?«	33
Slika 9: Odgovori na vprašanje »Ali kultura podjetja/managementa na splošno podpira sodelovanje med oddelki?«	33
Slika 10: Odgovori na vprašanje »Kako bi ocenili koordinacijo oddelkov in sodelovanja med njimi s strani top managementa?« (n = 11)	34
Slika 11: Odgovori na vprašanje »Ali lahko rečete, da je vaše podjetje inovativno v smislu delovanja oz. organiziranosti?« (n = 11)	35
Slika 12: Odgovori na vprašanje »Ali ste na splošno zadovoljni z odnosi v svojem podjetju?« (n = 11)	35
Slika 13: Odgovori na vprašanja »Ali vam podjetje zagotavlja zadosti izobraževanj z vašega delovnega področja in tudi izven vaših delovnih področij (npr. če opravljate prodajno funkcijo, imate izobraževanja tudi iz trženjskega področja)?	38
Slika 14: Odgovor na vprašanje: »Kako pogosto imate izobraževanja z vašega delovnega področja (trženjskega oz. prodajnega)?«	39
Slika 15: Odgovor na vprašanje »Ali lahko rečete, da ste v podjetju inovativni pri trženjskih oz. prodajnih aktivnostih?«	40
Slika 16: Odgovor na vprašanje »Katero vrsto izboljšav v podjetju uporabljate za boljše sodelovanje med oddelki?«	42
Slika 17: Odgovori na vprašanja »Ali v karakternih značilnostih zaposlenih vidite veliko oviro pri nerazumevanju oddelkov oz. posameznikov?« ter »Ali med sodelavci opazite razlike, ki izvirajo iz osebnostnih značilnostih?«	43
Slika 18: Odgovor na vprašanje »Ali se kdaj dogaja, da kdo skriva informacije pred drugim oddelkom?«	44
Slika 19: Odgovori na vprašanja »Kako pogosto se pojavljajo disfunkcionalni oz. funkcionalni konflikti?«	45
Slika 20: Odgovori na vprašanje »Če primerjate konkurenčne trge in vaše podjetje, ali menite, da je stopnja konfliktov med trženjskim in prodajnim oddelkom v vašem podjetju boljša ali slabša?«	46
Slika 21: Odgovori na vprašanje »Kako bi ocenili razmerje med trženjskim in prodajnim oddelkom glede na spodaj navedene parametre?	47

Slika 22: Odgovor na vprašanje »Kako pogosto se srečujejo sodelavci iz trženjskega in prodajnega oddelka?«.....	48
Slika 23: Odgovori na vprašanje »Kako bi ocenili kakovost komuniciranja sodelavcev iz trženjskih oz. prodajnih oddelkov s strokovnimi sodelavci?«	49
Slika 24: Odgovori na vprašanja »Kako pogosto poteka izobraževanje strokovnih sodelavcev na področju prodaje oz. na področju zdravlil?«	50
Slika 25: Odgovori na tri vprašanja »Koliko samoiniciativnih predlogov dobite od strokovnih sodelavcev; Koliko od teh jih tudi uresničite, Ali imajo strokovni sodelavci določeno svobodo pri odločanju oz. se čutijo svobodne pri odločanju pri svojem delu?«	51
Slika 26: Odgovori na vprašanje »Ali se trženjski oddelek kdaj pritožuje, da strokovni sodelavci nepravilno, neprimerno ali premalo izkoriščajo trženjske akcije?«....	52
Slika 27: Odgovori na vprašanja »Kolikokrat opravljate skupne obiske trženjskega oddelka in strokovnih sodelavcev pri strankah?«	52
Slika 28: Odgovori na vprašanje »Kako formalen je način poročanja strokovnih sodelavcev?«	53
Slika 29: Odgovori na vprašanja »Ali menite, da lahko v vašem podjetju govorite o tržni odličnosti in ali vam pri tem pomaga vodstvo?«	54
Slika 30: Odgovori na vprašanje »V kolikšni meri uvažate ideje ne samo iz farmacije, ampak tudi iz drugih panog?«	55
Slika 31: Odgovori na vprašanje »V kolikšni meri goji vodstvo do vas odkrit in avtentičen odnos?«	55
Slika 32: Odgovori na vprašanje »V kolikšni meri se učite iz teorije?«	56
Slika 33: Prikaz stopnje formalnosti, mnenje o kulturi v podjetju, podpora s strani managementa, inovativnost delovanja in zadovoljstvo z odnosi v podjetju po posameznih anketirancih	59

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik »Povezava trženjske in prodajne funkcije v majhnih farmacevtskih podjetjih v Sloveniji«	1
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AMA – (angl. American Marketing Association); Ameriška trženjska zveza

CSR – (angl. Customer service representatives); skrbniki kupcev

DTC – (angl. Direct to Consumer); oglaševanje zdravil na recept končnemu porabniku (bolniku)

EFPIA – (angl. European Federation of Pharmaceutical Industry and Associations); Evropska zveza farmacevtskih podjetij in združenj

EMA – (angl. European Medicines Agency); Evropska agencija za zdravila

EU – (angl. European Union); Evropska unija

FDA – (angl. United States Food and Drug Association); Ameriška agencija za hrano in zdravila

IGBA – International Generic and Biosimilar Medicines Association

JAZMP – Javna agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke

MAH – (angl. Marketing Authorisation Holder); imetnik dovoljenja za promet

OTC zdravila – (angl. Over the counter); zdravila, dostopna v lekarni brez recepta

R & D – (angl. Research & Development); raziskave in razvoj

R & R – raziskave in razvoj

Ur. l. RS – Uradni list Republike Slovenije

USD – (angl. United States Dollar); ameriški dolar

ZDA – Združene države Amerike

ZZZS – Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

UVOD

Farmacevtska panoga je soočena z velikimi spremembami v socialnem, demografskem, ekonomskem, političnem in tehnološkem okolju (PriceWaterHouseCoopers, 2009, str. 2; Piachaud, 2002, str. 152). Pri tem se njihovo tržno okolje dramatično spreminja, kar vpliva na celotno farmacevtsko panogo (PriceWaterHouseCoopers, 2009, str. 2). Kljub temu da gre za izjemno kompleksno in specifično področje ter da najverjetneje ni nobene druge panoge, ki bi imela več »posrednikov« na poti od proizvajalca do končnega uporabnika (Sharma & McDonald, 2015), pa se trženjski in prodajni modeli razvijajo podobno kot pri drugih panogah. Medtem ko se je tradicionalni prodajni model začel premikati v trženjskega že na začetku 70. let prejšnjega stoletja, pa smo trenutno še globlje v tranziciji iz prodajnega v trženjski model, kot smo bili dobrih zadnjih 30 let. Prav tako se orientiranost iz produkta preusmerja na stranko (Sharma & McDonald, 2015).

Ker postaja tradicionalno tržno okolje farmacevtske panoge vedno bolj dinamično ter ima na trgu močno konkurenco, je posamezno podjetje primorano sprejeti številne spremembe, te pa vključujejo tako (drugačne) strategije kot tudi prilagoditev številnih politik znotraj podjetja (Piachaud, 2002, str. 157). Pri tem ne smemo pozabiti tudi na proces digitalizacije, ki je neizbežna na vseh področjih podjetja (Kemppainen & Liikkanen, 2017). Tako sta Guenzi in Habel (2020, str. 68) v intervjuju velikega farmacevtskega podjetja v prodajnih oddelkih zapisala, da je bil digitalizacijski napredek pri delu s strankami sprejet zelo pozitivno.

Vsaka sprememba pa zahteva veliko delovanja in usklajenost celotnega podjetja. Žal prav med trženjskimi in prodajnimi oddelki velikokrat prihaja do nesoglasij, nerazumevanja in celo do nasprotovanj, kar bistveno zmanjšuje uspešnost podjetja (Guenzi & Troilo, 2007, str. 104; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2011, str. 293; Patel, 2020). To se sicer dogaja v vseh panogah, kar pomeni, da farmacevtska podjetja niso nobena izjema; je pa o tem vsekakor malo dostopnih virov in literature.

Ne samo, da nesoglasja med oddelkoma zmanjšujejo uspešnost podjetja, raziskave so pokazale celo, da izboljšanje odnosov med prodajnim in trženjskim oddelkom neposredno in pozitivno vpliva na poslovanje podjetja ter istočasno krepi tržno orientiranost podjetja (Le Meunier-FitzHugh & Lane, 2009, str. 302; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2011, str. 293; Patel, 2020). Na tem področju pa zagotovo lahko dosežemo še dodatne izboljšave.

V Sloveniji trenutno posluje okoli 70 farmacevtskih podjetij, ki prodajajo zdravila na recept za humano uporabo (podatki iz programa »IQVIA, Market Viewer Slovenia, September 2020« za mesec avgust 2020). Od tega je okrog 60 mikro- in majhnih podjetij, če upoštevamo normativ za velikost podjetja število zaposlenih od 1 do 49 oseb (Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 42/2006). V večini so to podjetja, ki so v lasti

tujih farmacevtskih podjetij in so registrirana kot družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) ali kot podružnice. Nekatera podjetja pa imajo domače lastnike in pogodbeno zastopajo tuje proizvajalce zdravil (<http://www.bizi.si>, 2016 in 2020; <http://www.ajpes.si>, 2016).

Že nekaj slovenskih avtorjev je objavilo raziskovalna dela na področju posebnosti trženja ali prodaje v farmacevtski panogi na slovenskem trgu (Luzar, 2002; Tomše, 2002; Zupet, 2002; Kunej, 2003; Guček Zakošek, 2005; Potokar, 2006; Ajdišek, 2011; Varšek, 2011). Pri tem nismo zasledili nobene domače literature, ki bi se dotaknila problematike usklajenosti, sodelovanja in načina delovanja med oddelki trženja in prodaje v majhnih slovenskih farmacevtskih podjetjih, ki tržijo zdravila na recept za humano uporabo.

Pri tem ne smemo prezreti dveh dejstev – prvič, da je v farmacevtskih podjetjih v Sloveniji za vse zaposlene, ki obiskujejo zdravstvene delavce (oz. osebe, ki so pooblaščen za predpisovanje in izdajanje zdravil) in s tem opravljajo neposredno obveščanje o zdravilih, zahtevana univerzitetna izobrazba farmacevtske, medicinske, naravoslovne ali biomedicinske smeri, in drugič, da morajo imeti dodatna znanja s področja zdravil (Pravilnik o oglaševanju zdravil, Ur. l. RS, št. 105/2008; Pravilnik o spremembah in dopolnitvah Pravilnika o oglaševanju zdravil, Ur. l. RS, št. 105/2010). Na ta način je zagotovljeno strokovno znanje, na drugi strani pa se lahko pojavi primanjkljaj znanja s področja trženja in prodaje. Koliko se posamezniki izražajo na tem področju, je odvisno od posameznega podjetja in od posameznikove samoiniciativnosti.

Drugo pomembno dejstvo je, da so ta podjetja v Sloveniji po številu zaposlenih t. i. majhna podjetja. Večina podjetij dobi določeno trženjsko in prodajno podporo od svojih matičnih podjetij v tujini, kljub temu pa so zaposleni v farmacevtskih podjetjih v Sloveniji zelo obremenjeni zaradi manjše kadrovske zasedenosti ter odvisni od posameznikovega znanja in pripravljenosti sodelovanja med oddelki.

Namen in cilj magistrskega dela. Želeli smo preveriti, kakšen je odnos med trženjskim in prodajnim oddelkom v majhnih farmacevtskih podjetjih v Sloveniji. Pri tem smo se osredotočili izključno na majhna podjetja (do 50 zaposlenih) in na tista podjetja, ki tržijo zdravila na recept. Podatke smo pridobili s pomočjo anonimnega intervjuja oz. spletne ankete, v kateri so sodelovali produktni vodje, vodje prodaje, vodje enote, vodje podjetij in strokovni sodelavci. V anketi nas je zanimalo, kakšna je trenutna situacija med trženjsko in prodajno funkcijo, opis obeh funkcij, vpliv vodstva na oba oddelka ter sodelovanje s strokovnimi sodelavci, vse anketirance pa smo povprašali tudi, kakšno je njihovo mnenje glede trženja oz. prodaje v podjetju ter kaj menijo o prihodnosti.

Raziskovalna vprašanja. Temeljna raziskovalna vprašanja so, kakšna je povezava med trženjsko in prodajno funkcijo v manjših farmacevtskih podjetjih v Sloveniji; kateri so vzroki za učinkovito oz. neučinkovito sodelovanje med oddelki; kako so se oddelki spreminjali v zadnjih desetih letih; v katero smer se razvijata funkciji oz. oddelki; kakšne

so kompetence posameznikov na posameznih funkcijah oz. katere kompetence njihovi sodelavci pogrešajo; kakšne možnosti izboljšav anketiranci vidijo med oddelki ter kako so v podjetju oz. na oddelkih med sabo povezani določeni parametri (npr. stopnja formalnosti in kultura v podjetju, zadovoljstvo z odnosi, delovanje vodstva, izobraževanje na področju trženja ter prodaja in rast podjetja).

Struktura magistrskega dela in metodološki pristop: Naloga temelji na teoretičnem in empiričnem delu. Pri izdelavi teoretičnega dela smo proučili slovensko in tujo znanstveno, strokovno in poljudno literaturo ter vire s področja značilnosti in sprememb farmacevtske panoge, trženjske in prodajne funkcije v podjetjih ter povezave in spremembe med trženjskim in prodajnim oddelkom v farmacevtskih in drugih podjetjih. V empiričnem delu smo uporabili kvalitativno metodo – individualni nestandardizirani polstrukturirani globinski intervju v obliki obširne spletne ankete z vnaprej določenimi vprašanji odprtega in deloma zaprtega tipa z enajstimi posamezniki, ki delujejo na področjih trženja ali prodaje v majhnih farmacevtskih podjetjih v Sloveniji. Odgovore smo vsebinsko analizirali po posameznih vprašanjih in ugotavljali skupne točke in razlike. Prav tako smo posebej proučili odgovore vsakega posameznega anketiranca.

1 ZNAČILNOSTI FARMACEVTSKE PANOGE

1.1 Splošne značilnosti panoge

Evropska zveza farmacevtskih podjetij in združenj (angl. European Federation of Pharmaceutical Industry and Associations, v nadaljevanju EFPIA) je v svojem poročilu *The Pharmaceutical Industry in figures; Key data 2016* (EFPIA, 2016, str. 2) objavila naslednji uvod: »Zahvaljujoč napredkom v znanosti in tehnologiji vstopa farmacevtska panoga, ki temelji na raziskavah, v novo razburljivo obdobje medicinskega razvoja. Raziskovalne metode se razvijajo in na obzorju imamo veliko obetajočih se vidikov – od možnosti, ki nam jih ponuja personalizirana medicina, do tistih, ki nam jih ponuja moč masovnih podatkov. Inovativna farmacevtska panoga vodi medicinski napredek in je prav tako vodena od njega.«

Smisel delovanja in poslovanja farmacevtske panoge je zadovoljevanje človekovih potreb po višji kakovosti zdravja in življenja, zato mora zagotavljati varna, kakovostna in učinkovita zdravila. Kesič (2007, str.158) zatrjuje, da je smisel delovanja farmacevtske panoge pogojen z zagotavljanjem novih razvojnih krogov, katerih bistvena dela sta inovativnost in trženje. Če podjetje ni uspešno na teh dveh področjih, potem ne more biti konkurenčno. Inovativnost v farmacevtski panogi ima dramatičen vpliv na zdravje in dobro počutje milijonov ljudi, istočasno pa na njej temeljijo podjetja, ki izdelujejo inovativna zdravila (PriceWaterHouseCoopers, 2014, str. 2).

Poročilo družbe Deloitte (2015a, str. 2–7) farmacevtsko panogo prišteva v širšo skupino panoge bioznanosti (angl. Life Science Industry), kamor so avtorji poročila uvrstili še naslednje segmente: biotehnologijo; segment generičnih zdravil (t. i. generiki) in podobna biološka zdravila (angl. Biosimilars); medicinsko tehnologijo ter segment vedrogerij in distribucije. Pri tem prištevajo pod farmacevtsko panogo le družbe z lastnim razvojem novih inovativnih zdravil. Inovativna zdravila imajo patentno zaščito, šele po izteku le-te pa lahko generična podjetja postavijo na trg izdelek z isto aktivno učinkovino (Datamonitor, 2006 v Kesič, 2007, str. 154).

Kesič (2007, str. 152) podaja razdelitev, ki se večinoma uporablja v praksi. Farmacevtski proizvajalci se glede na svoje osnovno poslanstvo delijo na farmacevtska podjetja, ki se primarno ukvarjajo:

- z raziskavami, razvojem in trženjem novih, inovativnih farmacevtskih izdelkov, t. i. originatorji,
- z razvojem in trženjem generičnih farmacevtskih izdelkov, t. i. generiki, in
- z raziskavami, razvojem področij biotehnologije, genomike in tehnologije aplikativnih sistemov, t. i. specialisti.

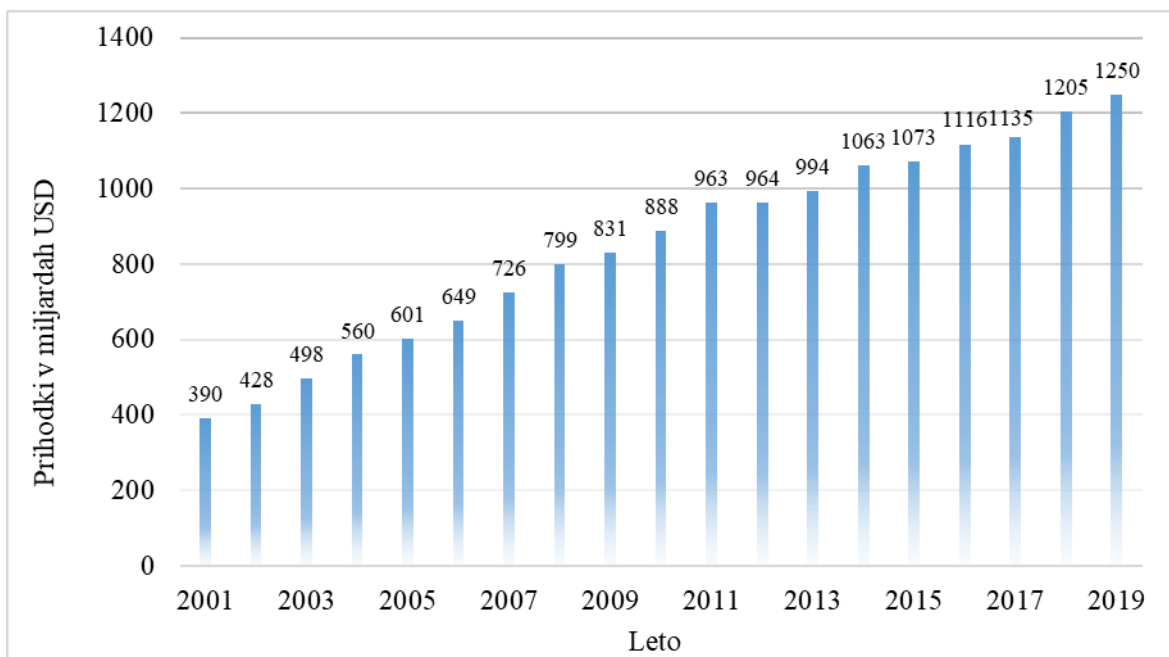
1.1.1 Velikost svetovnega farmacevtskega trga

Leta 2005 je bil svetovni farmacevtski trg vreden dobrih 600 milijard ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD) in je dosegel 7,4-odstotno rast glede na leto 2004. Še ne deset let kasneje, leta 2014, je trg zdravil presegel 1 bilijon USD. Leta 2019 je vrednost prodaje znašala že 1,25 bilijonov USD (Statista, 2020a). Vrednost prodaje svetovnega farmacevtskega trga je prikazana na sliki 1.

Rast svetovne farmacevtske panoge se vsekakor upočasnjuje. Medtem ko se je v prejšnjem desetletju gibala celo krepko nad 10 %, pa je bila leta 2012 komaj pozitivna (0,1 %). Kasneje do leta 2019 rast prodaje niha od 0,9 do 7,0 % (Statista, 2020a), kar je prikazano na sliki 2.

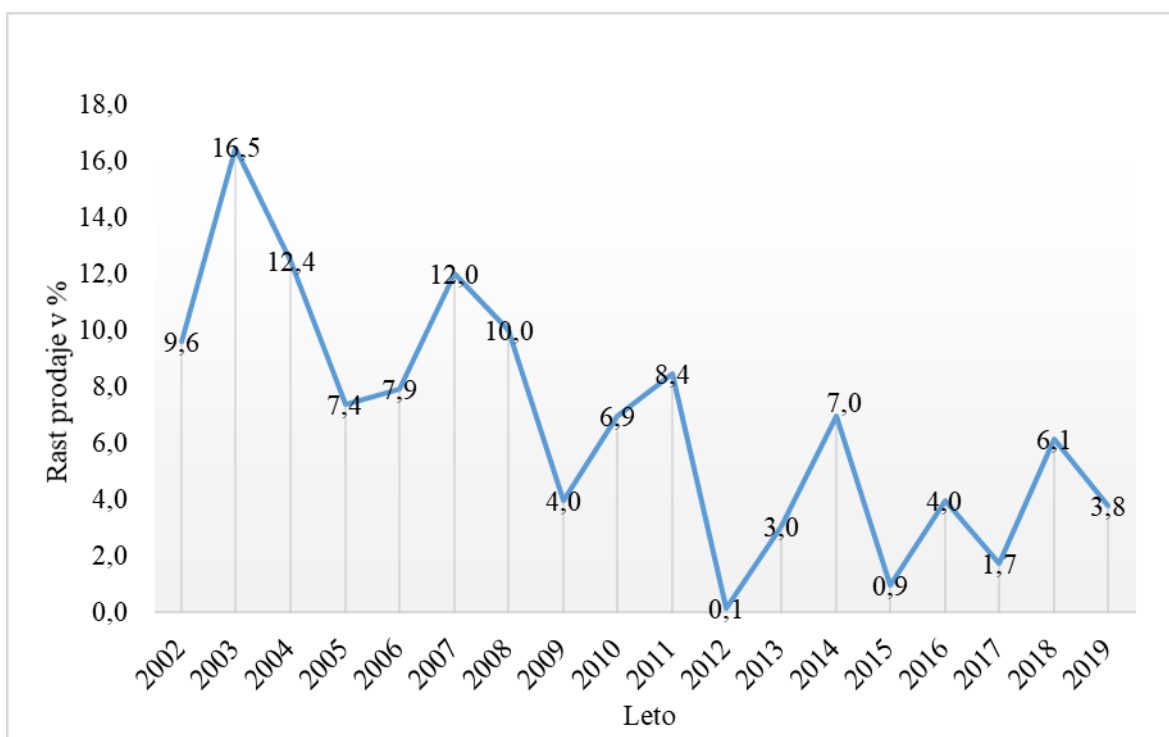
Looney (2016, str. 19) v Pharmaceutical Executive navaja, da je prvih 10 farmacevtskih podjetij v letu 2015 prodalo za 329,5 milijard USD zdravil, kar predstavlja skoraj 30 % svetovnega farmacevtskega trga. V to vrednost so vključena le zdravila na recept za humano uporabo (izključena so zdravila brez recepta, t. i. OTC-zdravila, in zdravila za veterinarsko uporabo). Pri tem je teh 10 podjetij za raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R) namenilo dobrih 60,5 milijard USD, kar predstavlja 18,4 % od prodaje zdravil (tabela 1).

Slika 1: Prihodki svetovnega farmacevtskega trga v milijardah USD od leta 2001 do 2019



Vir: Statista (2020a).

Slika 2: Rast prodaje (v %) svetovnega farmacevtskega trga od leta 2001 do 2019



Prirejeno po Statista (2020a).

Tabela 1: Seznam desetih največjih farmacevtskih podjetij po prodaji zdravil v letu 2015 in sredstva, ki jih namenijo za R&R

Zaporedno mesto	Podjetje	Vrednost prodaje zdravil v letu 2015 (milijard USD)	Sredstva, namenjena za R&R v letu 2015 (milijard USD)
1	Pfizer	43,112	7,678
2	Novartis	42,467	8,465
3	Roche	38,733	8,452
4	Merck & Co.	35,244	6,613
5	Sanofi	34,896	5,382
6	Gilead Sciences	32,151	3,018
7	Johnson & Johnson	29,864	6,821
8	GlaxoSmithKline	27,051	4,731
9	AstraZeneca	23,264	5,603
10	AbbVie	22,724	3,617

Vir: Looney (2016, str.19).

Novejše podatke za leto 2019 v Pharmaceutical Executive navaja Christel, ki ugotavlja, da prodaja zdravil na recept prvih desetih največjih farmacevtskih podjetij zaseda kar 31 % svetovnega trga. Sredstva, namenjena za raziskave in razvoj, pa so se pri desetih največjih podjetjih povečale na povprečno 19,3 % od prodaje zdravil (prirejeno po Christel, 2020, str. 15; Statista, 2020b), kar je prikazano v tabeli 2.

Tabela 2: Seznam deset največjih farmacevtskih podjetij na svetu po prodaji zdravil v letu 2019 in sredstva, ki jih namenijo za R&R

Zaporedno mesto	Podjetje	Vrednost prodaje zdravil v letu 2019 (milijard USD)	Sredstva, namenjena za R&R v letu 2019 (milijard USD)
1	Roche	48,247	10,293
2	Novartis	46,085	8,386
3	Pfizer	43,662	7,988
4	Merck & Co.	40,903	8,730

se nadaljuje

Tabela 2: Seznam deset največjih farmacevtskih podjetij na svetu po prodaji zdravil v letu 2019 in sredstva, ki jih namenijo za R&R (nad.)

Zaporedno mesto	Podjetje	Vrednost prodaje zdravil v letu 2019 (milijard USD)	Sredstva, namenjena za R&R v letu 2019 (milijard USD)
5	Bristol Myers Squibb*	40,689	9,381
6	Johnson & Johnson	40,083	8,834
7	Sanofi	34,924	6,071
8	AbbVie	32,351	4,989
9	GlaxoSmithKline	31,288	5,541
10	Takeda	29,247	4,432

Legenda: *po prevzemu podjetja Celgene

Vir: Christel (2020), Statista (2020b, str.15).

Trg generičnih zdravil nadaljuje svojo rast povsod po svetu, tako v razvitih državah kot tistih v razvoju, kar je – zaradi nižjih cen – v velikem interesu plačnikov, ki njihovo rast spodbujajo. Na Kitajskem se sedaj večinoma predpisujejo generična zdravila na recept, ki že dosegajo dve tretjini vrednosti celotne prodaje zdravil (Deloitte, 2015a, str. 4; Daxue Consulting, 2020), prav tako pa generična zdravila predstavljajo več kot 90 % vseh registriranih zdravil (Daxue Consulting, 2020). Prav tako se v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) predpiše že 90 % generičnih zdravil, kar predstavlja 22 % prihodka celotne prodaje zdravil (International Generic and Biosimilar Medicines Association, 2019). Tudi v Evropi je delež generičnih zdravil razmeroma velik. Prodajni podatki za leto 2014 govorijo o najmanjšem deležu (11,6 %) v Švici in vse do največjega deleža na Poljskem (54,5 %). V Avstriji je ta delež znašal 35 %, v Italiji dobrih 46 %, Nemčiji 32 %, na Hrvaškem pa 43 %. V Sloveniji je delež vrednosti prodaje generičnih zdravil predstavljal dobro četrtino (EFPIA, 2016, str. 17). Tri leta kasneje se je delež vrednosti prodaje generičnih zdravil povečal, in sicer znaša v Švici 18 %, Avstriji 50 %, Nemčiji 35 %, Slovenija pa ostaja pri 23 % vrednosti generičnih zdravil, številčno pa se predpiše 51 % generičnih zdravil (OECD, 2019).

Vrednost svetovnega trga generičnih zdravil je leta 2015 znašala dobrih 200 milijard USD (Zion Market Research, 2019), leta 2018 231 milijard USD, od leta 2019 do 2029 pa se predvideva 8-odstotna letna rast, kar bo skoraj podvojilo vrednost trga generičnih zdravil v svetu. Seveda pa se ne pričakuje največja rast le-teh v Evropi in ZDA, ampak predvsem v Aziji. Velika rast se predvideva tudi zaradi rekordnega števila na novo odobrenih generičnih zdravil v letu 2019 (Barba, 2020). Prav tako se pričakuje porast deleža podobnih bioloških zdravil, saj je oz. bo med leti 2014 in 2022 potekla patentna zaščita

enajstim biološkim zdravilom, ki trenutno predstavljajo 48 % celotne prodaje bioloških zdravil (Deloitte, 2015a, str. 4). Samo v ZDA od leta 2017 do 2026 z uporabo podobnih bioloških zdravil pričakujejo prihranek med 25 in 150 milijardami USD (Mulcahy, Hlavka & Case, 2018). Prognoza vrednosti podobnih bioloških zdravil za leto 2025 znaša 35,7 milijard USD (Markets and Markets, 2020).

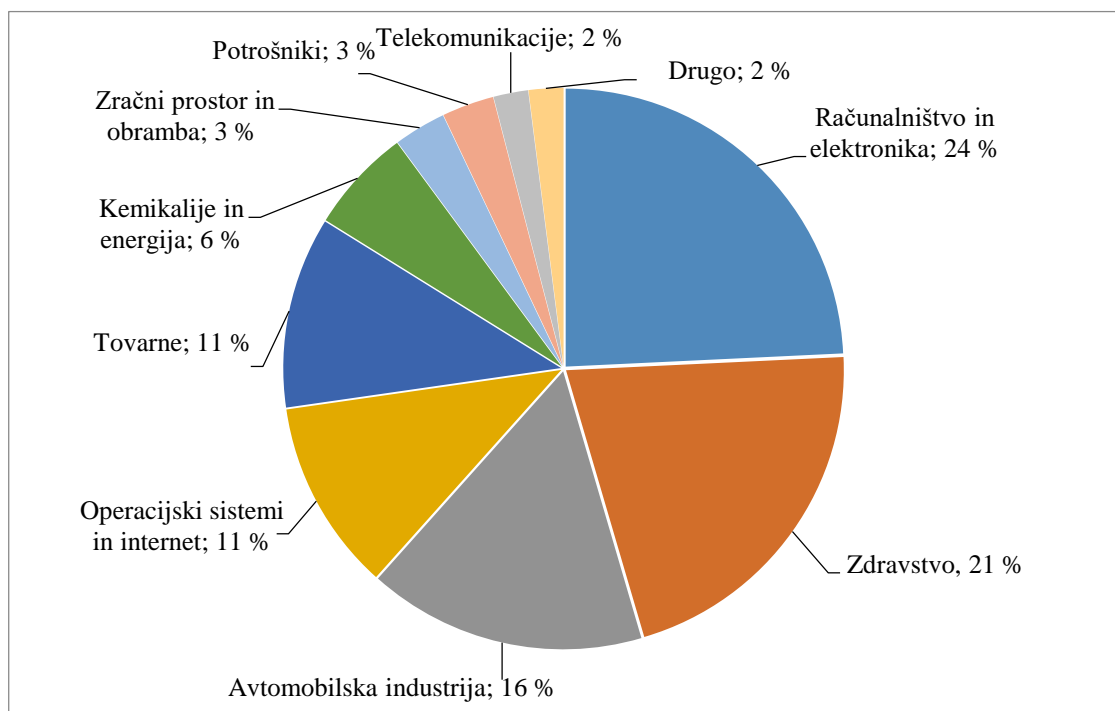
V zadnjih letih je bila farmacevtska panoga potisnjena v obdobje, ko so se izredno uspešnim zdravilom (angl. blockbuster) iztekli patenti. Skupaj s tem se je povečala konkurenca generičnih proizvajalcev, prav tako pa so se po celem svetu povečali pritiski držav na znižanje izdatkov (Lorenzetti, 2015). Za generična zdravila je namreč značilna nižja cena v primerjavi z originalnimi zdravili. Tako naj bi zaradi predpisovanja generičnih zdravil le v ZDA leta 2014 prihranili 254 milijard dolarjev (The Generic Pharmaceutical Association, 2016, str.15).

Vsekakor je farmacevtska panoga ena izmed panog z najvišjimi koeficienti dobičkonosnosti. Zaradi vedno večjih stroškov in nižjih cen pa notranja stopnja donosa (IRR) pri skupini 12 velikih farmacevtskih podjetjih skozi leta pada. Tako je leta 2010 znašala 10,1 %, leta 2015 pa je dosegla 4,2 %. Deloitte je prav tako izračunal, da so med letoma 2013 in 2015 manjša podjetja dosegla višjo interno stopnjo donosa (17 %) kot večja podjetja (5 %) (Deloitte, 2015b, str. 2, 8, 21).

1.1.2 Raziskave in razvoj

Ko govorimo o značilnostih farmacevtske panoge, ne smemo prezreti ogromnih sredstev, namenjenih za R&R novih inovativnih zdravil. V letu 2014 so farmacevtska podjetja samo v Evropi investirala 30,9 milijard EUR. Delež investicij v farmacevtski panogi in biotehnologiji je znašal dobrih 14 % in s tem zasedel prvo mesto – pred programsko opremo in računalniškimi storitvami, ki so investirali 10 % čistih prihodkov (The 2015 EU Industrial R&D Investment Scoreboard, European Commission, JRC/DG RTD v EFPIA, 2015, str. 9–10). V letu 2019 se je delež še dvignil in znašal že 15,4 % čistih prihodkov (Statista, 2020b). Od vseh sredstev, ki jih panoge v svetu vlagajo v R&R, 21 % vloži zdravstvena panoga (Bloomberg data, Capital IQ data v PriceWaterHouseCoopers, 2015, str. 12), delež sredstev, namenjenih za R&R, pa je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Delež sredstev, namenjenih za R&R v letu 2015 za različne panoge



Prirejeno po Bloomberg data, Capital IQ data v PriceWaterHouseCoopers (2015, str. 12).

Med prvimi 20 podjetji, ki v svetovnem merilu vlagajo največ denarja v R&R, je bilo leta 2015 kar osem farmacevtskih podjetij; tri od teh so bila med prvimi desetimi (Bloomberg data, Capital IQ data v PriceWaterHouseCoopers, 2015, str. 15), v letu 2018 pa se je število podjetij znižalo na šest, kar je prikazano v tabeli 3. Kljub temu pa ni bilo ne leta 2015 in ne leta 2018 nobenega farmacevtskega podjetja med desetimi najbolj inovativnimi podjetji na svetu (Bloomberg data, Capital IQ data v PriceWaterHouseCoopers, 2015, str. 15–16; Jaruzelski, Chwalik & Goehle, 2018, str. 9). Najverjetneje zaradi tega, ker je farmacevtska panoga dokaj stara, velika farmacevtska podjetja imajo dolgoletno tradicijo, digitalizacija in avtomatizem pa, razen v proizvodnji zdravil, nista »vgrajena v gene podjetja«, kar podjetja označuje kot konzervativna (Van Doorn, 2020).

Razvoj novih zdravil postaja iz leta v leto težji in dražji, zato so tudi farmacevtska podjetja pod velikim pritiskom. Berger je leta 2013 navedel podatek, da so se izdatki za R&R v svetu v zadnjih desetih letih povečali kar za 80 %, kljub temu pa se je število novih inovativnih zdravil na trgu zmanjšalo za 43 % (Berger, 2013). Zadnjih pet let pa se stanje izboljšuje; tako je leta 2011 Ameriška agencija za hrano in zdravila (angl. Food and Drug Association, v nadaljevanju FDA) odobrila 30 novih zdravil, leta 2012: 39, 2013: 27, 2014: 41, 2015: 45, 2016: 22, 2017: 46, 2018: 59 ter lani 48.

Tabela 3: Dvajset podjetij, ki so v svetovnem merilu leta 2018 največ denarja vložila v R&R

Zap. št.	Podjetje	Poraba USD (v milijardah) za R&R, 2018	Delež od prihodkov (%)	Sprememba glede na leto 2017 (%)
1	Amazon	22,6	12,7	40,6
2	Alphabet	16,2	14,6	16,3
3	Volkswagen	15,8	5,7	14,1
4	Samsung	15,3	6,8	6,8
5	Intel	13,1	20,9	2,8
6	Microsoft	12,3	13,7	-5,7
7	Apple	11,6	5,1	15,3
8	Roche Holding	10,8	18,9	-8,7
9	Johnson & Johnson	10,6	13,8	16,0
10	Merck	10,2	25,4	0,8
11	Toyota	10,0	3,9	2,6
12	Novartis	8,5	17,0	-11,1
13	Ford	8,0	5,1	9,6
14	Facebook	7,8	19,1	31,0
15	Pfizer	7,7	14,6	-2,7
16	General Motors	7,3	5,0	-9,9
17	Daimler	7,1	3,6	-9,2
18	Honda	7,1	5,4	8,7
19	Sanofi	6,6	15,1	5,8
20	Siemens	6,1	6,2	4,9
Skupaj prvih 20 podjetij		214,5	11,6	7,3

Legenda: farmacevtska podjetja so obarvana krepko.

Vir: Jaruzelski, Chwalik & Goehle (2018, str. 9).

V povprečju je FDA od leta 2006 do 2014 odobrila 28 novih zdravil (Delloite, 2014, str. 4; FDA, 2015, str. 3; FDA, 2016, str. 3; FDA; 2020, str. 11). Od 45 odobrenih zdravil je bila leta 2015 slaba polovica namenjenih za redke bolezni, to so t. i. zdravila sirote, 36 % zdravil pa so prva v razredu (angl. First in class), kar pomeni, da imajo pogosto mehanizem, ki se razlikuje od že obstoječih zdravil. Tudi preostala inovativna zdravila prinesejo velik napredek pri zdravljenju večinoma težkih bolezni (FDA, 2016, str. 4–6). Podobna razdelitev novo odobrenih zdravil je bila v letu 2019, 21 od 48 je zdravil sirot in 41 % je prvih v razredu (FDA, Center for Drug Evaluation and Research, 2020, str. 42–43).

Vsako novo zdravilo, ki pride na trg, je rezultat dolgotrajnega, stroškovno dragega in tveganega R&R. V povprečju traja od 12 do 13 let od prve sinteze aktivne substance. Približno 10 let potekajo raziskave in razvoj, vse od predkliničnega razvoja do kliničnih

raziskav, čemur sledijo 2 do 3 leta administrativne procedure (EFPIA, 2015, str. 6), ki je lahko krajša. Leta 2018 je FDA odobrila 73 % novih zdravil po skrajšanem administrativnem postopku. Večinoma so to nova zdravila za redke in smrtonosne bolezni, ki slabijo organizem, zanje pa je na trgu nič ali le malo primerjalnih zdravil (Reh, 2020, str. 24–25). Le ena do dve od 10.000 sintetiziranih substanc prideta na trg, vse ostale pa ne prestanejo vseh razvojnih faz (EFPIA, 2015, str. 6).

Finančno draga in dolgotrajna vlaganja v R&R, težje razvijanje novih, inovativnih zdravil, stagnacija rasti prihodkov, nižanje cen s strani države, številne regulativne omejitve in povečana konkurenca je prisilila farmacevtska podjetja v iskanje novih oblik rasti. Podjetja prodirajo na nove trge, se združujejo ali povezujejo ter iščejo zunanje partnerje pri razvoju (Deloitte, 2015a, str. 8; EFPIA, 2016, str. 4, Berger, 2013). Na podlagi intervjujev 76 zaposlenih iz 13 različnih držav, ki se ukvarjajo in imajo pregled nad inovacijami v podjetju, so ugotovili, da je kar 29 % inovativnih izdelkov v farmacevtski panogi nastalo s sodelovanjem z zunanjimi partnerji, kar je več kot povprečje drugih panog, medtem ko v 22 % izdelek ali storitve nastanejo s sodelovanjem s strankami. Kljub temu da je tudi ta delež višji kot pri drugih panogah, pa bi vseeno pričakovali še večje sodelovanje, saj naj bila panoga orientirana na bolnike (PricewaterhouseCoopers, 2014, str. 11).

Iz podatkov vidimo, da se svetovni farmacevtski trg vedno bolj globalizira in je tudi oligopolen (Kesič, 2007, str. 162). Deset največjih farmacevtskih podjetij namreč proda za približno tri desetine celotnega svetovnega trga zdravil (prirejeno po Looney, 2016, str. 19; Christel, 2020, str. 15). Je pa bil ta delež še višji leta 2009, ko je deset svetovnih vodilnih inovativnih podjetij obvladalo kar 42 % svetovnega farmacevtskega trga, pričakovalo pa se je, da bodo presegla celo 50 % tržnega deleža (Kesič, 2010, str. 20 v Varšek, 2011, str. 14). Najverjetneje so nekaj tega deleža prevzela velika generična podjetja.

1.1.3 Vstop zdravila na trg in zakonska omejitev oglaševanja zdravil na recept

Kot smo videli v uvodnem delu, je farmacevtska panoga ena bolj donosnih med vsemi panogami. Razvoj zdravil je finančno drag in dolgotrajen, po uspešno opravljeni registraciji pa je zdravilo pripravljeno za vstop na trge. Pred začetkom prodaje v Sloveniji je treba pridobiti ceno zdravila, ki je regulirana z Zakonom o zdravilih (Zzdr-2), Ur. l. RS, št. 17/2014, in Pravilnikom o določanju cen zdravil za uporabo v humani medicini, Ur. l. RS, št. 32/2015. Oblikovanje cen zdravil je v pristojnosti Javne agencije za zdravila in medicinske pripomočke (v nadaljevanju JAZMP). Zdravila, ki se predpisujejo na recept, potrebujejo tudi razvrstitev Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZS). Komisija za razvrščanje zdravil po vlogi podjetja, zdravstvene organizacije ali na lastno pobudo razvrsti zdravilo na različne liste, s čimer zagotovi tudi stroškovno kritje zdravila, in sicer delno ali v celoti, odvisno na katero listo zdravilo razvrsti (Pravilnik o razvrščanju zdravil na listo, Ur. l. RS, št. 35/2013; ZZS, brez datuma). Financiranje zdravil iz javnih sredstev je urejeno z Zakonom o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem

zavarovanju (ZZVZZ-UPB3), Ur. l. RS, št. 72/2006, ter s Pravilnikom o razvrščanju zdravil in živil za posebne zdravstvene namene na listo, Ur. l. RS, št. 126/2008, in je v pristojnosti ZZZS. Oba zakona sta bila skupaj s podzakonskimi akti usklajena s predpisi EU direktive 98/105/EGS. Zdravila, ki se uporabljajo le v bolnišnicah, razvrstitve ne potrebujejo (razen zelo dragih zdravil, ki jih razvrstijo na listo B), veliko bolnišnic pa zahteva t. i. ident zdravila, ki mu ga podeli posebna bolnišnična komisija.

Po pridobitvi cene in razvrstitve na listo oz. po pridobitvi identa se lahko začne življenjski cikel zdravila. Podjetje poskuša na najboljši način sebi povrniti stroške R&R, stroške proizvodnje, prodajnih in trženjskih aktivnosti ter podpornih oddelkov. Tudi sedaj je temeljni zakon, ki regulira prodajne in trženjske aktivnosti, Zzdr-2, pri tem pa igra zelo pomembno vlogo tudi Pravilnik o oglaševanju zdravil (Ur. l. RS, št. 105/2008; Ur. l. RS, št. 105/2010).

Vsako farmacevtsko podjetje mora v prvi vrsti dosledno upoštevati zakonska pravila, istočasno pa upoštevati in slediti vsem internim pravilom, ki jih predpiše še posamezno podjetje. Inovativna farmacevtska podjetja, ki so včlanjena v Forum inovativnih farmacevtskih družb (del mednarodnega združenja EFPIA) morajo slediti še njihovim pravilom. Prav tako morajo podjetja, ki izdelujejo generična ali podobna biološka zdravila in so preko področnih združenj včlanjena v mednarodno organizacijo IGBA (angl. International Generic and Biosimilar medicines Association), upoštevati še pravila slednje.

S Pravilnikom o oglaševanju zdravil je določeno, da je v farmacevtskih podjetjih v Sloveniji za vse zaposlene, ki obiskujejo zdravstvene delavce (oz. osebe, ki so pooblaščen za predpisovanje in izdajanje zdravil) in s tem opravljajo neposredno obveščanje o zdravilih, zahtevana univerzitetna izobrazba farmacevtske, medicinske, naravoslovne ali biomedicinske smeri. Prav tako morajo imeti dodatna znanja s področja zdravil (Pravilnik o oglaševanju zdravil, Ur. l. RS, št. 105/2008; Pravilnik o spremembah in dopolnitvah Pravilnika o oglaševanju zdravil, Ur. l. RS, št. 105/2010). Določene države, kot sta npr. Avstrija in Nemčija, vrsto izobrazbe nimajo določene, v Avstriji zadostuje celo srednješolska izobrazba. Seveda pa je zaradi tega kakovost obveščanja o zdravilih precej nižja (lastna opažanja).

Oglaševanje zdravil na recept (izključena so OTC-zdravila) je v Evropi širši laični javnosti prepovedana in bo tako zaenkrat tudi ostalo (Pravilnik o oglaševanju zdravil, Ur. l. RS, št. 105/2008; Evropski parlament, 2016). Pojem širša laična javnost zajema laične skupine in posameznike, ki ne pripadajo strokovni javnosti, kot jo opredeljuje Pravilnik o oglaševanju zdravil. Strokovna javnost pa so osebe, pooblaščen za predpisovanje in izdajanje zdravil (Pravilnik o oglaševanju zdravil, Ur. l. RS, št. 105/2008). V tujini lahko oglašujejo končnemu porabniku le v ZDA, na Novi Zelandiji, od leta 2008 dalje pa tudi v Braziliji (Wikipedia, 2016). To oglaševanje imenujemo DTC oglaševanje (angl. Direct To Consumer).

Nevarnost DTC oglaševanja zdravil na recept se je že pokazala v praksi. Agresivno oglaševanje zdravila Oralflex se je pokazalo za zelo škodljivo. Po prejetju dovoljenja za promet leta 1982 je zdravilo že čez nekaj mesecev prejelo pol milijona Američanov. Veliko jih je utrpelo resne neželene učinke in zdravilo so že po petih mesecih prisotnosti na trgu vzeli iz prometa. Radelj zaključuje, da se najverjetneje to ne bi zgodilo v sistemih, kjer je oglaševanje regulirano oz. ni DTC oglaševanja (Radelj, 2002 v Guček Zakošek, 2005, str. 25).

Pravilnik o oglaševanju kot oglaševanje označuje vse promocijske oblike in načine obveščanja v širši javnosti, namenjene laičnim skupinam in posameznikom. V strokovni javnosti pa obseg oglaševanja deli na:

- informiranje oseb, ki so pooblaščenice za predpisovanje in izdajanje zdravil, z lastnostmi in učinki zdravil, vključno z neposrednim obveščanjem teh oseb,
- pokroviteljstvo in organizacijo promocijskih srečanj, ki se jih udeležujejo osebe, pooblaščenice za predpisovanje in izdajanje zdravil,
- pokroviteljstvo nad znanstvenimi kongresi, ki se jih udeležujejo osebe, pooblaščenice za predpisovanje in izdajanje zdravil,
- dajanje vzorcev, ki je v skladu s tem pravilnikom.

Za oglaševanje v strokovni javnosti se šteje tudi spodbujanje k predpisovanju ali izdajanju z obljubljanjem ali dajanjem finančnih ali materialnih dobrin. Imetniki dovoljenj za promet z zdravili, proizvajalci zdravil, pravne ali fizične osebe, ki nastopajo v imenu proizvajalcev ter pravne ali fizične osebe, ki opravljajo dejavnost prometa z zdravili in podružnice tujih proizvajalcev, ne smejo osebam, pooblaščenim za predpisovanje in izdajanje zdravil, dajati, ponujati ali obljubljeni nobenih daril, denarnih ugodnosti ali prejemkov v naravi, razen če so ti majhne oziroma simbolične vrednosti in se lahko uporabljajo za opravljanje zdravstvene ali lekarniške dejavnosti.

Ne glede na to, da je oglaševanje zdravila na recept dovoljeno le strokovni javnosti, pa 149. člen Zzdr-2 določa, »da lahko imetniki dovoljenja za promet z zdravilom o zdravilu, za katerega je iz dovoljenja za promet ali iz pooblastila izvajalca zdravstvenih programov razvidno, da je za njegov varen in pravilen način dajanja nujno potrebno informiranje ali usposabljanje pacienta v okviru zdravstvene nege ali usposabljanje zdravstvenih delavcev, ki opravljajo zdravstveno nego, z neposrednim obveščanjem informirajo oziroma usposabljuje te zdravstvene delavce.«

V Kodeksu obveščanja in seznanjanja o zdravilih na recept in sodelovanja z zdravstvenimi delavci Mednarodnega foruma znanstvenoraziskovalnih farmacevtskih družb, GIZ (v nadaljevanju Forum) je natančno opredeljeno, kakšne morajo biti informacije za promocijo zdravila na recept. Biti morajo točne, uravnotežene, verodostojne, objektivne in zadostne,

da si prejemnik lahko oblikuje mnenje o terapevtski vrednosti dotičnega zdravila. Prav tako morajo temeljiti na najnovejši presoji celotnega ustreznega gradiva in jasno odražati vsebino tega gradiva. Informacije ne smejo biti zavajajoče zaradi izkrivljanja, pretiravanja, nepravilnih trditvev, izpuščanja ipd. Kodeks navaja tudi, da mora promocija spodbujati razumno uporabo zdravil, in sicer tako, da jih predstavi objektivno in brez pretiravanj v opisu njihovih lastnosti. Trditve ne smejo napeljevati k prepričanju, da ima zdravilo ali njegova učinkovina kakšno posebno lastnost, kakovost ali učinek, če to ni utemeljeno. Kakršnakoli primerjava med različnimi zdravili mora temeljiti na ustreznih in primerljivih vidikih zdravil. Primerjalno oglaševanje ne sme zavajati ali omalovaževati (Mednarodni forum znanstvenoraziskovalnih farmacevtskih družb, GIZ, 2016).

1.2 Spremembe v farmacevtski panogi

Kot smo napisali že v uvodnem delu, se farmacevtska panoga že nekaj časa sooča z velikimi spremembami v socialnem, demografskem, ekonomskem, političnem in tehnološkem okolju (PriceWaterHouseCoopers, 2009, str. 2; Piachaud, 2002, str. 152). Berger (2013) je napisal, da je globalna farmacevtska panoga v strateški krizi in da je temu treba prilagoditi poslovni model. Pri tem je izpostavil, da:

- so v treh od štirih farmacevtskih podjetjih prepričani, da je njihova panoga na sredini strateške krize,
- cenovni in stroškovni pritiski, regulatorne spremembe in iztekajoči se patenti vplivajo na nižanje marž,
- novo nastajajoči trgi ponujajo največjo priložnost za rast farmacevtske panoge, vsekakor pa z nižjo maržo,
- so farmacevtska podjetja v 44 % svojo administracijo pripravljene prestaviti v države nastajajočih trgov. V 43 % to velja tudi za R&R, v dobri polovici primerov pa tudi za prodajne oddelke,
- štiri temeljna sovpadanja izdelkov/trgov vodijo k strateški preusmeritvi poslovnih modelov.

Van Doorn (2020) poudarja to, kar se že nekaj časa dogaja, in sicer, da je farmacevtska panoga vedno bolj osredotočena na bolnika. Prav tako se vedno bolj razvija digitalno zdravstvo (angl. digital healthcare) in nadaljnja analiza. Proces digitalizacije v interakciji z različnimi deležniki, tako bolniki kot plačniki, postavitvi raziskav, trženju zdravil itd., bo spremenil tudi poslovni model. Digitalna tehnologija bo farmacevtskim podjetjem omogočila, da poleg izdelovanja zdravil postanejo še podatkovno podjetje, t. i. Healthcare Solution Company. Izpostavili bomo nekaj okolij, ki močno spreminjajo farmacevtsko panogo.

1.2.1 Vpliv demografskega okolja

Staranje prebivalstva in spreminjanje starostne strukture je eden izmed glavnih demografskih dejavnikov, saj se s tem spreminja tudi vrsta obolenj, kronična obolenja pa naraščajo. Tako je npr. število bolnikov z diabetesom za leto 2015 ocenjeno na 387 milijonov, medtem ko se leta 2035 po celem svetu teh pričakuje že 592 milijonov. Ocenjena povprečna dosežena starost v svetu je bila leta 2014 72,3 leta (Deloitte, 2015a, str. 8), že leta 2020 pa se pričakuje, da se bo ta podaljšala na 73,2 let (Worldometer, 2020). Ljudje, stari 65 let in več, bodo predstavljali že 10,8 % svetovne populacije. V Evropi se pričakuje, da bo ta delež precej višji, in sicer skoraj 21 %, na Japonskem pa celo 28 % (Deloitte, 2015a, str. 8). Tako so leta 2014 predstavljali okoli 8,1 % celotne populacije, leta 2019 pa že 9,1 % (The World Bank, 2020).

Ne smemo prezreti dejstva, da je analiza demografskega okolja – ob upoštevanju vseh ostalih okolij, kot je ekonomska negotovost po izbruhu pandemije covid-19 – ena najpomembnejših pri dolgoročnih strateških analizah farmacevtskega podjetja. Kot zanimivost, v času po prvem izbruhu pandemije (poletje 2020) na spletu nismo zasledili objav, ki bi napovedovale ekonomsko rast farmacevtskega trga.

1.2.2 Vpliv socio-ekonomskega in političnega okolja

Pri PricewaterhouseCoopers (2009, str. 2) so opisali sedem glavnih socio-ekonomskih trendov, ki dramatično spreminjajo farmacevtsko tržno okolje, s tem pa tudi celotno farmacevtsko panogo.

1. Naraščanje kroničnih obolenj. Zaradi podaljšanja delovne dobe se bo veliko kroničnih obolenj pojavilo tudi med delovno dobo. Farmacevtska podjetja bodo morala znižati ceno in se zadovoljiti z večjo volumensko prodajo ter nižjimi cenami (ekonomija obsega).
2. Oblikovalci in plačniki cenovne politike zdravil imajo vedno večji vpliv in zahteve na to, kaj zdravnik lahko predpiše. Pri tem protokol predpisovanja izpodriva individualno zdravnikovo odločitev glede izbire zdravil. Pri tem bodo morala farmacevtska podjetja delati precej več za enak denar in z večjim sodelovanjem plačnikov.
3. Vedno več plačnikov pričinja meriti farmakoekonomsko vrednost različnih zdravil. Elektronsko beleženje olajša tudi primerjavo med zdravljenji.
4. Meje med različnimi stopnjami zdravstva postajajo vedno bolj nejasne. Primarni sektor vedno bolj prevzema zdravljenje kroničnih obolenj. Samomedikacija se večja, povečuje se tudi število zdravil, ki jih bolniki lahko prejmejo kot zdravila brez recepta. S tem se spreminjajo tudi zahteve bolnikov. Za samomedikacijo potrebujejo vedno več obširnih in razumljivih informacij. Ko se zdravljenje iz bolnišnic seli na primarni nivo (k zdravnikom družinske medicine), se spremenijo tudi zahteve bolnikov, npr. oskrba na domu.

5. Trgi v državah v razvoju se med seboj zelo razlikujejo. Razlike so tako ekonomske kot v zdravstvenih sistemih in varovanju intelektualne lastnine (možnost generikov) idr. Vsako farmacevtsko podjetje, ki bo želelo uspešno delovati na teh trgih, bo moralo natančno proučiti njihov sistem in izumiti strategijo, prirejeno posebej za ta trg.
6. Veliko držav je na vladnem nivoju pričelo izvajati preventivne akcije, kljub temu da niso izvedle natančnih analiz stanja. Farmacevtska podjetja bi lahko s tem vstopila v sfero upravljanja z zdravjem. Seveda pa bi za sprejetje tega področja s strani bolnikov morala ponovno pridobiti svoj ugled, da bi jim zdravstveni delavci in bolniki zaupali ter verjeli, da delajo v prid bolnikovim interesom.
7. Agencije, ki odobrijo zdravila (Evropska agencija za zdravila (v nadaljevanju EMA), FDA, državne agencije), zaradi neželeznih učinkov postajajo vedno bolj previdne pri odobritvi posameznih zdravil.

Po svetu je različna stopnja dostopnosti in dosegljivosti zdravstvenega sistema in s tem tudi zdravil. Vedno več sistemov po svetu poskuša organizirati javne ali zasebne zdravstvene sisteme, ki zavarujejo bolnike, da imajo čim manj direktnih plačil za zdravstvo (iz žepa). Tako Ameriška zvezna in državna vlada uvaja zdravstveni zavarovalniški sistem pod okriljem zakona Patient Protection and Affordable Care Act (ACA) iz leta 2010, s katerim je zmanjšala delež zdravstveno nezavarovanih oseb iz 16,2 % leta 2009 na 11,1 % (podatek iz aprila 2015). Delež se še zmanjšuje (Deloitte, 2015a, str. 9).

Pri farmacevtski panogi ne smemo pozabiti, kdo vse so kupci. To ni samo končni uporabnik zdravila, torej bolnik, ampak so tukaj še zdravniki, medicinske sestre, plačniki (zavarovalnice, država), regulatorni sistemi, dobavitelji. Se pa dogajajo velike socialne, tehnološke in ekonomske spremembe tako v mikrookolju, na katerega imajo velik vpliv tudi mediji, kot v makrookolju (Erat, 2007, str. 7–8). Regulatorne sisteme se npr. vedno bolj pojmuje kot partnerje v sodelovanju, od česar imajo korist vsi deležniki (Deloitte, 2019).

1.2.3 Vpliv tehnološkega okolja

Kadar govorimo o tehnološkem okolju, najprej pomislimo na tehnologijo v farmacevtski panogi, ki iz leta v leto napreduje. Na tem mestu bi želeli izpostaviti pomemben vpliv digitalne zdravstvene tehnologije. Zbiranje zdravstvenih podatkov z različnimi nosljivimi aparaturami, zdravstvenimi aplikacijami na mobilnih telefonih (npr. mHealth) in s pomočjo socialnih medijev spreminja pogled na zdravstvo in tovrstno tehnologijo. Digitalno zdravstvo postaja pomembna platforma podjetij na področju bioznanosti, s čimer lahko preko različnih programov povečajo bolnikovo sodelovanje in se povežejo z drugimi deležniki v zdravstvu.

Tehnološka okolja digitalnega zdravstva zajemajo:

1. Telemedicino, pri čemer lahko bolnike z različnimi kroničnimi obolenji (kot so npr. kongestivna srčna bolezen, sladkorna bolezen, depresija) spremljamo na daljavo. To se imenuje t. i. telemonitoring. Ta tehnologija lahko zmanjša ponovno hospitalizacijo in zvišuje možnost samostojnega življenja posameznika.
2. Mobile Health ali t. i. mHealth: gre za aplikacijo na mobilnikih, s katero je posameznik povezan z zdravstvenim centrom. Zdravstveno varstvo je s tem bolj usmerjeno na posameznega bolnika. Predvidevalo se je, da bo leta 2018 mobilno aplikacijo uporabljala že skoraj polovica od 3,4 milijarde uporabnikov pametnih telefonov; omenjena predvidevanja vključujejo rabo tako najosnovnejših pa vse do najbolj zahtevnih aplikacij (Deloitte, 2015a, str. 16). V letu 2017 so bili objavljeni podatki, da je bilo iz Applove spletne trgovine (angl. app store) naloženih približno 3,2 milijarde programov mHealth letno (Singh & Landman, 2017).
3. Različne biosenzorje, ki jih posameznik prenaša s seboj na različne načine, npr. podkožni biosenzorji, biosenzorji v obližih ali biosenzorji, ki jih posameznik pogoltne itd. (Deloitte, 2015a, str. 16–17).

1.3 Pregled farmacevtskih podjetij, ki tržijo zdravila na recept v Sloveniji

Velikost trga zdravil na recept v Sloveniji za leto 2019 znaša 635,6 milijonov EUR, v primerjavi z letom poprej pa je ta zrasel za 4,3 %. Od januarja do avgusta 2020 je rast prodaje v primerjavi z lanskoletnim enakim obdobjem (januar do avgust 2019) zrasla za 8,4 % (podatki iz programa »IQVIA, Market Viewer Slovenia, September 2020« za leto 2018 in 2019 ter za leto 2020 od januarja do avgusta).

V Sloveniji trenutno posluje okrog 70 farmacevtskih podjetij, ki prodajajo zdravila na recept za humano uporabo (podatki iz programa »IQVIA, Market Viewer Slovenia, September 2020« za mesec avgust 2020). Od tega je trenutno okrog 60 mikro- in majhnih podjetij, če upoštevamo normativ za velikost podjetja število zaposlenih od 1 do 49 oseb (ZGD-1). V večini so to podjetja, ki so v lasti tujih farmacevtskih podjetij in so registrirana kot družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) ali kot podružnice. Nekatera podjetja pa imajo domače lastnike in pogodbeno zastopajo tuje proizvajalce zdravil (baza podatkov www.bizi.si, 2020 in www.ajpes.si, 2016).

V tabeli 4 je prikazanih 30 največjih imetnikov dovoljenja za promet za zdravila na recept po vrednosti prodaje v letu 2018 in 2019. Analiza prodaje po posameznih podjetjih je otežena zaradi načina poročanja prodaje v programu IQVIA. Prodaja se poroča glede na imetnika dovoljenja za promet (angl. Marketing Authorisation Holder – MAH) ali proizvajalca, pri čemer pa lahko eno podjetje trži zdravila z različnimi imetniki dovoljenja za promet ali proizvajalci, zato je navedena prodaja podcenjena (npr. pri podjetju Medis je v tabeli prikazan le manjši del prodaje ...). Prikazane vrednosti so prodajne vrednosti iz veledrogerij, kar pomeni, da je na tovarniško ceno zdravil dodana še veledrogerijska marža. Kot vidimo iz tabele 4, ima sedem podjetij izmed prvih tridesetih zaposlenih več

kot 49 ljudi. Vsa ostala podjetja v Sloveniji imajo kadrovsko zasedbo trenutno manjšo. V Sloveniji je bilo leta 2014 v farmacevtski panogi zaposlenih 8.946 ljudi (EFPIA, 2016, str. 13), tri leta kasneje 9.954 (EFPIA, 2019, str. 12), leta 2018 pa 10.573 (EFPIA, 2020, str.12).

Tabela 4: Prikaz vrednosti trga zdravil v Sloveniji za leti 2018 in 2019 ter 30 največjih podjetij oz. imetnikov dovoljenja za promet po prodaji in njihova rast

Imetniki MAH/let	Prodaja (milijoni EUR)		Rast (%)
	2018	2019	2019/2018
Skupna prodaja zdravil v Sloveniji (brez OTC)	609,5	635,6	4,3
Krka*	53,2	51,8	-2,6
Novartis*	47,4	51,8	9,1
Roche*	34,0	36,1	6,3
Lek*	32,6	32,8	0,7
Merck Sharp & Dohme**	28,3	31,2	10,2
Pfizer	28,8	30,0	4,2
Bayer*	29,0	29,5	1,6
Janssen*	24,4	26,3	8,1
Biogen	17,0	20,4	20,1
Novo nordisk	17,9	19,6	9,5
Boehringer	17,4	18,3	5,3
Medis*	17,3	17,5	1,2
Amgen	17,3	17,1	-1,3
Sanofi	17,3	16,8	-2,9
Abbvie	19,6	16,3	-17,0
Teva	17,7	16,3	-8,1
Astellas pharma	12,8	15,7	22,5
Glaxosmithkline**	15,4	15,1	-2,1
Astrazeneca	11,9	12,2	1,8
Eli lilly	11,3	11,9	5,0
Merck	10,7	11,1	3,6
Takeda	9,9	10,7	8,3
Swixx biopharma	10,3	10,1	-1,6
Servier	9,2	8,8	-4,0
Mylan	7,5	8,4	11,6
Pharmaswiss	6,5	7,5	14,2
Berlin-chemie	5,9	6,6	11,4
Celgene	10,2	6,1	-40,0
Ewopharma	5,2	5,7	9,2
Medicopharmacia	6,8	5,6	-18,0

Legenda: *več kot 49 zaposlenih; **v času opravljanja ankete je bilo več kot 49 zaposlenih.

Vir: podatki iz programa IQVIA, Market Viewer Slovenia (september 2020).

2 TRŽENJSKA IN PRODAJNA FUNKCIJA V PODJETJIH

2.1 Opredelitev trženja in vloga trženjske funkcije

Trženje se skozi čas spreminja, s tem pa se prav tako spreminjajo tudi definicije trženja. Ameriška trženjska zveza (angl. American Marketing Association, v nadaljevanju AMA) je leta 2004 postavila naslednjo definicijo: »Trženje je organizacijska funkcija in splet postopkov, s katerim ustvarjamo, komuniciramo, dostavljamo vrednost potrošnikom in upravljamo odnose z njimi tako, da koristimo organizaciji in tudi vsem njeni deležnikom.« Nezadovoljstvo s to definicijo je izrazilo več avtorjev. Podnar, Golob in Jančič (2007, str. 10 v Zarn, 2015, str. 8) so dejali, da ta definicija že zajema nova spoznanja o nujnosti trženjskih odnosov in o pomenu vseh deležnikov za podjetje, še vedno pa razume trženje kot organizacijsko funkcijo in ne kot filozofijo celotne organizacije. Hunt je izrazil, da opredelitev trženja kot organizacijske funkcije ne vključuje natančno, da je trženje več kot le upravljalna funkcija znotraj organizacije (Hunt, 2007, str. 281 v Gundlach & Wilkie, 2010, str. 90). Prav tako sta Zinkhan in Williams (2007, str. 287 v Gundlach & Wilkie, 2010, str. 90) opazila, da je definicija trženja omejena na podjetja in se s tem ne opredeli kot širši socialni pojav.

Leta 2007 je AMA spremenila definicijo, ki je bila ponovno potrjena leta 2013:

»Trženje (marketing) je dejavnost, niz institucij in postopkov za ustvarjanje, sporočanje, dostavo in izmenjavo ponudb, ki imajo vrednost za kupce, stranke, partnerje in družbo na splošno (angl. Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large).« (AMA, 2013).

Kotler (1986, str. 2) opredeljuje trženje na dva različna načina, in sicer kot družbeno osnovo in kot upravljavski oz. menedžerski proces. Baker (2010, str. 4) trženje prav tako opredeljuje kot upravljavsko funkcijo v podjetju in kot koncept poslovanja oz. filozofijo poslovanja.

Da je vloga trženja v podjetju izredno pomembna in da mora imeti veliko vlogo pri strateškem planiranju podjetja, je Kotler (2011, str. 95) objavljala že pred petdesetimi leti. Pri tem je razlikoval tri različne nivoje vloge trženja v podjetju. Trženjski oddelek opravlja:

- tradicionalna dela, kot so oglaševanje, prodaja, promocija prodaje, trženjske raziskave in postavljanje cen,
- še dodatne funkcije, kot so upravljanje dobavne verige, kreditiranje in
- planiranje poslovne rasti podjetja.

Vedno večja vloga trženja pri oblikovanju strategije podjetja pa zahteva tudi več trženjske naravnosti celotnega podjetja, ne le trženjskega oddelka (Cravens, 1991 v Klugej, 2012, str. 5). Kultura trženjske naravnosti mora biti prepredena po celotnem podjetju, vsi oddelki pa se morajo s tem skladati (Kohli & Jaworksi, 1990 in Slater & Narver, 2000, v Guenzi & Troilo, 2007, str. 98). Oddelek za trženje mora biti vključen oz. prepleten tudi z vsemi ostalimi oddelki, od oddelka za R&R naprej. Kakršna koli slaba usklajenost med oddelki rezultira v slabšem poslovanju podjetja (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006, str. 70).

Današnje visokokonkurenčno okolje ne dopušča več prodajne usmeritve podjetja (angl. product orientated). Podjetje mora raziskati, kakšne so želje in potrebe bodočih kupcev, ob tem pa ohraniti inovativnost. Podjetje mora biti tržno orientirano na kupce (angl. customer orientated).

2.2 Opredelitev prodajne funkcije in njena vloga

Definicija prodaje v Leksikonu marketinga je sledeča: »v širšem smislu je prodaja kompleks poslov delovne organizacije, s katerimi se zagotavlja realizacija blaga in storitev na tržišču. S prodajo se izdelki kot blago spreminjajo v denar oziroma povpraševanje. S tem se sklone proces kroženja sredstev gospodarske organizacije in vračajo sredstva, vložena v proizvodnjo.« (Milosavljevič, 1977, str. 239 v Vrečko, 2008, str. 10).

Prodaja je transakcija, pri kateri kupec prejme dobrine (snovne ali nesnovne), storitve in/ali premoženje v zameno za denar. Pri tem se kupec in prodajalec dogovorita za ceno. (pridobljeno 5. maja 2016 iz http://www.diffen.com/difference/Marketing_vs_Sales).

Medtem ko se zaposleni v trženju osredotočajo bolj na dolgoročne rezultate in cilje, pa se zaposleni v prodajnih oddelkih fokusirajo na potencialne kupce in vedno večjo prodajo pri že obstoječih kupcih. Torej so njihovi cilji postavljeni bolj kratkoročno.

Najpomembnejše naloge prodaje so (Smolar, 2007; Snoj, 2007 v Vrečko, 2008, str. 11):

- obdržati stare odjemalce in iskati nove potencialne odjemalce,
- ugotavljanje želja in potreb odjemalcev,
- zbiranje podatkov o odjemalcih,
- pošiljanje ponudb,
- dajanje informacij o izdelkih in prikazovanje lastnosti izdelka,
- pridobivanje naročil,
- svetovanje odjemalcem,
- reševanje reklamacij in

- poprodajne storitve, s katerim se pred nakupom in po njem posreduje različne informacije.

Snoj (2007, v Vrečko, 2008, str. 11) opredeljuje, da je prodaja ena izmed področjih v trženju. Lahko rečemo, da je prodaja končni rezultat trženja (pridobljeno 5. maja 2016 iz http://www.diffen.com/difference/Marketing_vs_Sales). V podjetju se nikakor ne sme prezreti dejstva, da sta oddelka za trženje in prodajo skupno odgovorna za trženjske aktivnosti (Guenzi & Troilo, 2007, str. 98).

Kent Lewis, predsednik in ustanovitelj podjetja Anvil Media, je dejal, da so prodajni timi lovci. Zelo gibčno iščejo bodoče kupce in naredijo posel. Nato se premaknejo k naslednji priložnosti (O'Loughlin, 2014). Osebe, ki se ukvarjajo s prodajo, so zaradi nagnjenosti k aktivnostim, usmerjenosti h kupcem, direktnim in intenzivnim zahtevam in predlogom kupcev, pritiskov, da je treba prodajo izvršiti v kratkoročnem določenem obdobju, tudi osebno bolj nagnjeni k takojšnjim aktivnostim, kot pa če spremljajo poslovanje bolj dolgoročno (Ernst, Hoyer & Rübsaamen, 2010, str. 82).

2.3 Povezave in razlike med trženjsko in prodajno funkcijo

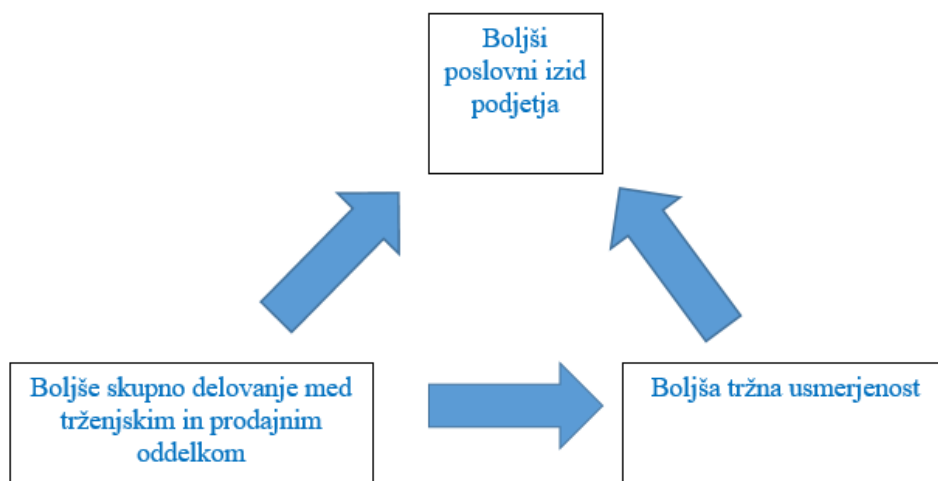
Vloga trženjskega oddelka se v podjetjih spreminja z rastjo podjetja. V novonastalih malih podjetjih največkrat uradnega oddelka za trženje sploh ni. Njegove naloge izvajajo npr. direktor, zaposleni v prodajnih oddelkih itd. V teh podjetjih se trženje enači s prodajo. Z rastjo podjetja se pojavi vedno več potreb po ločenem oddelku oz. osebi, ki izvaja trženjske naloge. Ta ocenjuje velikost trga, išče najboljše trženjske kanale, določa motive in vplive potencialnih kupcev, oglašuje s pomočjo zunanjih agencij itn. V tem obdobju oba oddelka trženje vidita kot podporo prodajnemu oddelku.

Bolj kot podjetje raste, bolj se tudi vodstvo zaveda, da trženje ni samo določanje štirih P-jev; izdelek, cena, prostor, oglaševanje (angl. product, pricing, place, promotion). Uspešno trženje išče strokovnjake, ki so večji segmentiranja, targetiranja in pozicioniranja. Čim pa podjetje zaposli ali najame trženjske strokovnjake, pa se začne tekmovanje s prodajnim oddelkom – tudi za budget. Na tej stopnji se spremeni poslanstvo trženja, medtem ko pri prodajnem oddelku ni sprememb. Takrat se lahko pojavijo konflikti (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006, str. 70).

Ko je podjetje razvito do stopnje, da sta oddelek za trženje in prodajo ločena, je za poslovanje celotnega podjetja zelo pomembno, da sta oddelka v najboljši možni meri usklajena in brez konfliktov (Guenzi & Troilo, 2007, str. 104; Malshe, 2011, str. 56). Žal pa se tudi oba oddelka ne zavedata vedno pomembnosti medsebojnega sodelovanja (Matthyssens & Johnston, 2006, str. 344).

Vodje bi morale podpirati, da imata prodajni in trženjski oddelek čim boljši medsebojni odnos (Guenzi & Troilo, 2007, str. 100). Kjer vodje zaznajo, da je odnos med trženjskim in prodajnim oddelkom uspešen, je to lahko pokazatelj visokokakovostnega odnosa med oddelkoma z malo konflikti (Massey, 2012, str. 269). Raziskave so pokazale, da so imela podjetja, ki so nadpovprečno uravnale odnos med trženjskim in prodajnim oddelkom, v povprečju 32-odstotno letno rast prihodkov, podjetja, ki odnosov med oddelkoma niso uravnala, pa so imela 7-odstotni padec prihodkov (Aberdeen v Thomas, 2015). Seveda pa se pri tem ne sme zanemariti še drugih dejavnikov, tako sta npr. Le Meunier-FitzHugh in Piercy (2011, str. 291) dokazala, da je 18,9 % podjetij, ki je opredelilo dobre odnose med obema oddelkoma, kljub vsemu poslovalo slabo. Prav tako pa je dobro sodelovanje med oddelkoma pozitivno in statistično značilno vplivalo na tržno usmerjenost podjetja. Oba oddelka sta usmerjena v trg in kupce, zato naj bi bila njuna povezava temelj vsakega podjetja, ki je tržno usmerjeno (Kolouchova & Rožek, 2014, str. 30). Hulland, Nenkov in Barclay (2012, str. 464) so dokazali, da so vodje trženja v primerjavi z vodjami prodaje v istem podjetju bolj pozitivno dojemali učinkovitost medsebojnega odnosa na delovnem mestu. Slika 4 prikazuje, da skupno delovanje med trženjskim in prodajnim oddelkom statistično značilno in pozitivno vpliva na tržno usmerjenost podjetja, prav tako pa tudi na poslovni izid podjetja. Tudi tržna usmerjenost pozitivno in statistično značilno vpliva na poslovanje podjetja (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2011, str. 289).

Slika 4: Odnosi med poslovnimi izidi, skupnim delovanjem trženjskega in prodajnega oddelka ter tržnim usmerjenjem



Prirejeno po Le Meunier-FitzHugh & Piercy (2011, str. 289, slika 1).

Homburg in Janssen (2007, v Ernst, Hoyer & Rübsaamen, 2010, str. 81) razlikujeta trženjski in prodajni oddelek v dveh dimenzijah – usmerjenosti in kompetencah.

Če naprej pogledamo usmerjenost, se tržniki osredotočajo bolj na izdelek, medtem ko se v prodajnih oddelkih bolj na kupce. Tržniki so namreč kot produktni vodje ali vodje

blagovnih znamk (angl. product manager ali brand manager) odgovorni za izdelek ali izdelke, za kupce pa odgovarjajo v prodajnih oddelkih. Zaradi različne osredotočenosti in odgovornosti imajo prodajni oddelki močno povezavo s posameznimi kupci na operativnem nivoju, medtem ko so v trženju usmerjeni bolj strateško in na celotno poslovanje izdelka ali izdelkov. Prav zaradi te usmerjenosti so osebe v prodaji usmerjene bolj kratkoročno, v trženju pa bolj dolgoročno (Homburg & Janssen, 2007, v Ernst, Hoyer & Rübsaamen, 2010, str. 81–82). Prodajni timi so večinoma osredotočeni na kupca, ki je pripravljen sodelovati (kupiti), medtem ko se tržniki osredotočijo na širše obdobje oz. na to, da zaokrožijo prodajni cikel (O'Loughlin, 2014).

Zaradi narave dela se med oddelki razvijejo tudi različne kompetence. Poznavanje trga, tako kupcev kot konkurenčnih podjetij, je gotovo domena prodajne funkcije, trženjska funkcija pa ima strateške informacije o trgu (Homburg & Janssen, 2007, v Ernst, Hoyer & Rübsaamen, 2010, str. 82).

Kaj pa pričakujeta oddelka drug od drugega? Vodje trženja se zanašajo, da bodo od oseb v prodajnem oddelku dobili verodostojne podatke o glavnih kupcih, podatke o konkurenci in tudi ideje o novih izdelkih. Prav tako so sodelavci v prodajnem oddelku tisti, ki implementirajo trženjsko strategijo na operacijskem nivoju. Na drugi strani pa se v prodaji zanašajo, da bodo od trženjskega oddelka prejeli primerna trženjska poročila, odgovore o zadovoljstvu strank ter tudi ves potreben podporni material za delo s kupci (Massey, 2012, str. 268). Trženjski oddelek naj bi deloval tudi kot moderator med notranjimi aktivnostmi v podjetju in zunanjim trgom (Kolouchova & Rožek, 2014, str. 30).

Dewsnab in Jobber (2002, str. 879–887) sta opredelila dve bazični teoriji, ki pojasnjujeta medosebne odnose in konflikte, ki se pojavljajo med oddelkoma. Teorija konfliktov realne skupine kot glavni razlog konfliktov navaja razlike v zanimanjih in osredotočenosti skupine. Če cilj obeh oddelkov ni enoten ali pa drug drugemu celo nasprotujeta, je tveganje za pojavljanje konfliktov večje. Trženje je v osnovi osredotočeno na porabnike oz. blagovno znamko, njihova glavna skrb pa je grajenje le-te. Osebe v prodaji pa se primarno zanimajo za kupce in prodajne kanale, pri čemer so osredotočeni na zahteve kupcev, od katerih nekatere celo odstopajo od samega razvoja blagovne znamke. Pri tem pa se lahko zgodi, da se oddelka ne zavedata vpliva individualnih odločitev in aktivnost posameznika na celotno skupino.

Druga je socialna identifikacijska teorija, ki po Tajfelu in Turnerju (1979, v Dewsnab & Jobber, 2002, str. 888) ni nujen pogoj za medskupinski konflikt. Socialno identiteto podpira medskupinska primerjava. Glavni razlog je lahko medosebna identiteta vsakega člana skupine, ki pa se naredi in oblikuje s skupnimi vrednotami znotraj skupine. Ta primerjava krepi skupinsko povezavo in jo še dodatno ločuje od ostalih skupin.

Konflikti pa niso vedno le slabi. Če imamo v podjetju funkcionalne konflikte, ki so značilni za konzultacije med vodilnimi delavci in so povezani izključno z delom, predstavljajo konstruktivne razprave, ki so koristne ne le za delo posameznih zaposlenih, pač pa za poslovanje celotnega podjetja. Medtem pa so disfunkcionalni konflikti tisti, ki so negativni, saj zmanjšujejo osredotočanje na trg in učinkovitost podjetja ter povzročajo nezdrave odnose med nadrejenimi in podrejenimi ter med oddelki (Massey, 2012, str. 269–270). Temu lahko sledi večja fluktuacija zaposlenih.

Madhani (2016, str. 21–22) je opisal glavne razloge za konflikte med trženjskim in prodajnim oddelkom, ki so:

- ločene identitete in
- konflikti:
 - ki nastanejo zaradi različnih časovnih okvirjev,
 - toka komunikacije in
 - različnih ciljev.

Jeff Kear je v intervjuju O'Loughlina (2014) dejal, da je večina podjetij zgrajena oz. začne delovati na prodajni ali trženjski osnovi. Na podlagi tega se potem še nekaj časa čuti prevlada enega ali drugega oddelka. Velikokrat se lahko zgodi, da podjetje nima jasne ideje, kako naj trženjski in prodajni oddelk vzajemno delujeta in kakšno povezavo naj imata (Krol, 2003 v Madhani 2016, str. 21). Tako lahko med njima nastane kulturno ali ekonomsko trenje. Pri ekonomskem trenju se pojavijo kritike prodajnega oddelka, kako se pri trženju troši denar. Eno je postavljanje cene, ki jo v trženju večinoma raje postavijo višje, medtem ko se lažje prodaja izdelek z nižjo ceno, kar imajo raje v prodajnem oddelku. Stroški za trženje so pogost izvor konflikta med oddelkoma. Prav tako pa lahko kakovost, izgled izdelka ipd. povzročita konflikte, saj so v prodaji prepričani, da so tržniki premalo fleksibilni pri upoštevanju njihovih predlogov. Kulturno trenje nastaja na podlagi različnih lastnosti ljudi, saj vsaka funkcija privlači drugačne osebnosti (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006, str. 71).

Massey (2012, str. 273) priporoča, da bi se v nadaljnjih raziskavah namesto razlik med trženjskim in prodajnim oddelkom raje osredotočili na podobnosti med oddelki. V svojem pregledu znanstvenih in strokovnih člankov je ugotovil, da je odnos med obema oddelkoma velikokrat uspešen in z nadpovprečnimi vrednotami ter tržnim delovanjem. Obe funkciji skrbita za tržni delež prodaje in zadovoljstvo kupcev z namenom izgradnje dolgotrajnih odnosov kupec-prodajalec.

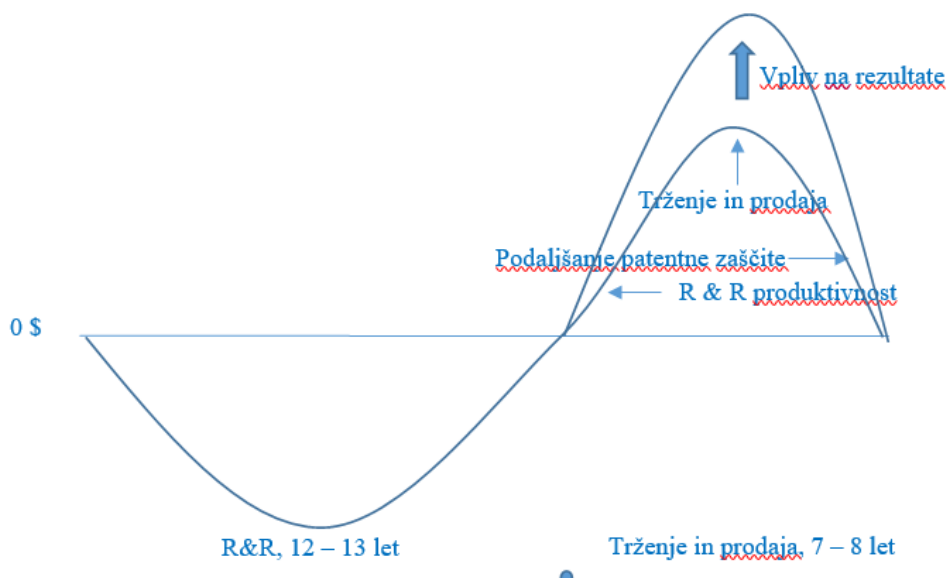
3 POSEBNOSTI TRŽENJSKE IN PRODAJNE FUNKCIJE V FARMACEVTSKI PANOGI

Če na delovanje farmacevtske panoge pogledamo z rahle distance, vidimo, da so raziskave in razvoj novih zdravil zelo pomembni, ampak daleč proč od celotne zgodbe. Farmacevtska podjetja si morajo zagotoviti, da pozornost namenjajo tudi pospeševanju inovacij v poslovnih modelih, izkušnjam z zdravili in strankami ter nabavni verigi (PricewaterhouseCoopers, 2014, str. 16).

Kesič zatrjuje, da je smisel delovanja farmacevtske panoge pogojen z zagotavljanjem novih razvojnih krogov, njegova bistvena dela pa sta inovativnost in marketing. Če podjetje ni uspešno na teh dveh področjih, potem ne more biti konkurenčno (Kesič, 2007, str. 158), kar je predpostavljala že Peter Drucker leta 1954, ko je zapisal, da sta bistvena za podjetje inovacija in trženje (Drucker, 1954 v Zarn, 2015, str. 7).

Obdobje raziskav in razvoja traja povprečno okrog 12 do 13 let. V krajšem obdobju trženja in prodaje je možno izboljšati rezultate prodaje s samim trženjem, s podaljšanjem patentne zaščite, zniževanjem stroškov in s povečano produktivnostjo R&R (PricewaterhouseCoopers, 2012, str. 11), kar je prikazano na sliki 5.

Slika 5: Farmacevtska panoga ima dodatni vzvod, ki izboljša rezultate prodaje



Vir: PricewaterhouseCoopers (2012, str. 11, slika 3).

Veliko poslovanja temelji na trženju, kljub temu pa je ta vzvod za boljšo prodajo postal manj učinkovit zaradi natančnega pregleda učinkovitosti zdravila plačnikov in dobaviteljev. Ne glede na to, kako uspešna je prodaja ali trženje, če novo zdravilo nima prednosti pred že obstoječimi, ga plačniki ne bodo sprejeli (PricewaterhouseCoopers, 2012, str. 11).

Sharma (Sharma & McDonald, 2015) je dejal, da najverjetneje ni nobene druge panoge, ki bi imela več »posrednikov« na poti od proizvajalca do končnega uporabnika. Vemo, da je končni uporabnik bolnik. Se pa morajo farmacevtska podjetja na poti do prodaje zdravil pogajati še z mnogimi drugimi deležniki, kot so npr. zavarovalnice, regulatorni organi, država itd. (Pesse, 2007, str. 304). Zelo pomembna pa sta trženje in prodaja pri zdravstvenih delavcih (zdravniki, farmacevti, diplomirane medicinske sestre itd.) (Erat & Zorzi, 2007, str. 7–8). Farmacevtska podjetja imajo dolgotrajen odnos z zdravniki in drugimi deležniki v zdravstvu (Clark, Vorhies & Bentley, 2011, str. 153; PricewaterhouseCoopers, 2014, str. 11), se pa večja vloga plačnikov, ki povezujejo izhod pri bolniku in vračilo denarja za zdravilo (angl. reimbursement).

Farmacevtska podjetja so se s promocijo svojih izdelkov tradicionalno zanašala na agresivno trženje, stroški pa so se po nekaterih podatkih recimo med leti 1996 in 2005 v ZDA gibali med 11 do skoraj 30 milijard USD (Donohue, Cevasco & Rosenthal, 2007, str. 675), po podatkih Gagnona in Lexchina (2008, str. 30) pa so presegali 57 milijard dolarjev.

Že pred štirinajstimi leti so se Pesse, Erat in Erat (2006, str. 165) spraševali, kako bosta trženjska in prodajna funkcija v tipičnih farmacevtskih podjetjih izgledali čez pet let. Najprej zaradi vseh sprememb, ki se dogajajo v makrookolju, nato pa še zaradi vedno večje konkurenčnosti. Zdravniki so prezasedeni z delom in po podatkih ZS AccessMonitor-ja je v začetku leta 2015 le 47 % predpisovalcev zdravil v ZDA dovolilo obiske strokovnih sodelavcev. Še leta 2009 strokovnih sodelavcev ni sprejemalo 22 % zdravnikov (Greenwood, 2016). Novejše raziskave, ki jih navaja Healthlink Dimension (2019) iz FierceMarkets oz. Quantio MD Research, prikazujejo, da 40 % zdravnikov iz ZDA nikoli ne vidi farmacevtskih predstavnikov, večina zaradi omejitev njihovih delovnih organizacij (bolnišnic). Očitno je nastopil čas, da se spremeni tudi način dela prodajnih oddelkov v farmacevtskih podjetjih. Greenwood (2016) imenuje spremenjen način trženja in prodaje v farmacevtski panogi »moderni trženjski in prodajni pristop«. Pri tem vidi možnost, da farmacevtska panoga vzpostavi t. i. predstavnike, skrbnike kupcev (angl. Customer service representatives, v nadaljevanju CSR). V tem primeru so to zdravniki in drugi zdravstveni delavci. CSR so izobražena struktura sodelavcev, ki bi odgovarjali na pozive zdravnikov glede strokovnih vprašanj. Delo CSR-jev bi bilo tudi izobraževanje bolnikov ali druge aktivnosti. Sicer McDonald meni, da osebna prodaja v farmacevtski panogi ne bo nikoli popolnoma ukinjena (Sharma & McDonald, 2015). Gotovo pa je čas za spremembe. Thomas (2015) pravi, da je čas, da začnemo s personalizacijo trženja in tarčnim trženjem. Vsekakor pa je treba uporabiti še druge kanale in strategije. Pri tem ne smemo zanemariti podatkov raziskave, ki jo je opravil Healthlink Dimension, da dve tretjini zdravstvenega osebja raje komunicira preko e-pošte kot preko drugih komunikacijskih kanalov (Healthlink Dimension, 2019).

Vsakršne spremembe podjetja navzven znotraj tega zahtevajo tako organizacijske kot miselne spremembe. Medtem ko se je tradicionalni prodajni model začel premikati v

trženjskega že na začetku 70. let prejšnjega stoletja, pa smo trenutno še globlje v tranziciji iz prodajnega v trženjski model, kot smo bili zadnjih dobrih 30 let. Prav tako se orientiranost iz produkta preusmerja na končno stranko (Sharma & McDonald, 2015; Van Doorn, 2020), torej bolnika. Glede na kompleksnost farmacevtske panoge in močno dinamičnega trga morajo podjetja razmisliti ne samo o trženjskem pristopu, ki je usmerjen na stranko, ampak o posebnostih takšnega pristopa npr. online moduli za učenje za zdravnike (Deloitte, 2015a, str. 23), kar pa se je v letošnjem letu zaradi pandemije covid-19 še pospešilo. Zaradi veliko novih informacij na medicinskem in farmacevtskem področju je za zdravnike nemogoče, da bi spremljali vse novosti, zato je na tem področju zelo dobrodošel obisk strokovnega sodelavca, ki pa mora biti na področju, za katerega je odgovoren, visoko izobražen (Wright & Lundstrom, 2004, str. 30). V poglavju 1.1.3. Vstop zdravila na trg in zakonska omejitev oglaševanja zdravil na recept smo že zapisali, da je za vse zaposlene v farmacevtski panogi v Sloveniji, ki obiskujejo in podajajo informacije zdravstvenim delavcem, nujna izobrazba medicinske, farmacevtske ali druge naravoslovne smeri.

Etično obnašanje strokovnih sodelavcev in drugih farmacevtskih predstavnikov je prav tako eden izmed temeljev poslovne strategije, ki seveda pride oz. mora priti iz vrha podjetja. Strokovni sodelavci ali drugi sodelavci farmacevtskih podjetij se morajo zavedati konkurenčnih prednosti in slabosti, vendar ne smejo nikoli izkrivljati resnice. Vsaka neresnična informacija gre namreč na račun bolnikovega zdravja (Wright & Lundstrom, 2004, str. 33–34).

Poleg strokovnih sodelavcev in vodje prodaje je na prodajnem oddelku velikokrat prisoten še lokalni trženjski oddelek, ki ga v večini predstavljajo produktne vodje ali vodje trženja. Ne vemo natančno, kako so oddelki med seboj povezani in v kakšni meri sodelujejo. Podjetja bi morala pregledati povezavo med prodajno in trženjsko funkcijo in določiti način, kako naj trženjski oddelek učinkovito podpira prodajno funkcijo (Deloitte, 2015a, str. 23).

Ker postaja tradicionalno tržno okolje farmacevtske panoge bolj dinamično, se mora temu primerno podjetje spreminjati s strategijo in prilagajanjem številnih politik znotraj podjetja (Piachaud, 2002, str. 157). Posebej ob pojavu pandemije covid-19 lahko za farmacevtsko panogo pričakujemo dolgotrajne posledice, kot so zaostanki regulatornih odobritev, pomanjkanje surovin in upočasnjena rast (Ayati, Saiyarsarai & Nikfar, 2020, str. 4).

4 RAZISKAVA POVEZANOSTI TRŽENJSKE IN PRODAJNE FUNKCIJE V MAJHNIH FARMACEVTSKIH PODJETJIH V SLOVENIJI

4.1 Opredelitev problema ter namen in cilj intervjujev

Farmacevtska podjetja v Sloveniji so po številu zaposlenih večinoma majhna podjetja. Poleg oddelka za trženje in prodajo, ki sta v zelo majhnih podjetjih velikokrat združena oz. funkcije opravlja ena in ista oseba, je obvezen še oddelek za farmakovigilanco, medicinski oddelek, večina podjetij pa ima tudi lastni oddelek za registracije. Večina slovenskih farmacevtskih podjetij je tudi v lasti tujih farmacevtskih korporacij.

Tako kot v tujini, kjer se dogajajo velike spremembe tako v makro- kot mikrookolju, se tudi pri nas dogajajo podobne spremembe. Število konkurenčnih podjetij se dramatično veča, saj prihaja vedno več generičnih podjetij, ki so v lasti velikih tujih korporacij. Ob tem pa se spreminja tudi notranja struktura podjetij. Vsaka sprememba pa zahteva veliko delovanja in usklajenosti celotnega podjetja. Žal pa prav med trženjskimi in prodajnimi oddelki velikokrat prihaja do nesoglasij, nerazumevanja in celo do nasprotovanj, kar zelo zmanjšuje uspešnost podjetja, zato smo s pomočjo intervjujev želeli preveriti, kakšen je odnos med trženjskim in prodajnim oddelkom v majhnih farmacevtskih podjetjih v Sloveniji. Pri tem smo se osredotočili izključno na majhna podjetja do 50 zaposlenih oseb. Podatke smo pridobili od produktnih vodij, vodje prodaje, vodje poslovalnice in enega strokovnega sodelavca, ob čemer pa moramo poudariti, da so tudi vodje podjetij na dnevni bazi vpeti v operativno delovanje podjetja.

4.2 Potek intervjujev in metodologija

Ker tudi sama delujem v farmacevtskem podjetju, smo z intervjuji zelo težko prišli do informacij. Zaradi anonimnosti anketirancev smo intervju razširili in prilagodili ter ga objavili na spletni strani. Naredili smo individualni nestandardizirani polstrukturirani globinski intervju v obliki obširne spletne ankete z vnaprej določenimi vprašanji odprtega in deloma zaprtega tipa z enajstimi posamezniki, ki delujejo na področjih trženja ali prodaje v majhnih farmacevtskih podjetjih v Sloveniji. Odgovore smo vsebinsko analizirali po posameznih vprašanjih in ugotavljali skupne točke in razlike. Prav tako smo posebej proučili tudi odgovore vsakega posameznega anketiranca.

Anketa s 132 vprašanji je imela 7 delov, in sicer:

- splošne podatke,
- opis podjetja, v katerem oseba deluje,
- povezavo trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija,

- opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija,
- sodelovanje s strokovnimi sodelavci,
- tržno odličnost (angl. Marketing Excellence) in
- zaključna vprašanja o prihodnosti.

Reševanje intervjujev na spletni strani ankete EnklikAnketa je trajalo okrog 30 minut. Celotni vprašalnik je v prilogi. Zbiranje podatkov je potekalo od 28. avgusta 2016, 19:05, do 26. septembra 2016, 14:49.

4.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Pri intervjujih smo želeli pridobiti opisne rezultate in mnenja glede stanja med trženjsko in prodajno funkcijo, povezave med njima, skratka opisno stanje v slovenskih podjetjih. Za nekatera vprašanja smo uporabili 7-stopenjsko Likertovo lestvico, kjer je ocena 1 predstavljala najnižjo vrednost, 7 pa najbolj optimalno stanje. Ocena 4 je predstavljala povprečno vrednost. Nekaj vprašanj je zahtevalo opisni odgovor, pri vprašanjih o tržni odličnosti pa smo uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Vprašanja smo pripravili s pomočjo številne literature (Maltz, 1997; Dewsnap & Jobber, 2002; Wright & Lundstrom, 2004; Dawes & Massey, 2005; Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006; Matthysens & Johnston, 2006; Biemans & Makovec Brenčič, 2007; Guenzi & Troilo, 2007; Moss, 2007; Smith, 2007; Homburg, Jensen & Krohmer, 2008; Le Meunier-FitzHugh & Lane, 2009; Smith, 2009; Troilo, De Luca & Guenzi, 2009; Willink, 2009; Ernst, Hoyer & Rübsaamen, 2010; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2010; Leeftang, 2011; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2011; Hulland, Nenkov & Barclay, 2012; Massey, 2012; Nagashekhara & Agil, 2012; Nagashekhara, Agil & Ramasamy, 2012; Kolouchova & Rožek, 2014; Chressanthis, Eisenstein & Barbro, 2015; Madhani, 2015; Madhani, 2016).

Vsekakor je glavna omejitev raziskave majhno število anketirancev. Pridobili smo 12 anket, od katerih je 10 popolnoma izpolnjenih; eden je izpolnil le eno tretjino, zato ga pri rezultatih nismo upoštevali, eden pa je izpuščal odgovore, vendar je anketo izpolnil do konca, zato smo ga v analizo vključili. Drugo omejitev vidimo v tem, da nismo uspeli pridobiti uravnoveženega števila anketirancev iz prodajnega in trženjskega oddelka.

4.4 Rezultati raziskave

Kot že rečeno, smo pridobili 12 anketirancev, od katerih smo jih v analizo vključili 11. Ker so anketiranci že v začetku povedali, da se lahko zgodi, da zaradi varovanja poslovnih podatkov ne bodo smeli odgovoriti na vsa vprašanja, zaključka ankete nismo pogojevali z odgovori na vsa vprašanja.

4.4.1 Značilnosti vzorca

Vsi anketiranci, ki so zaključili anketo, so bili ženskega spola, s povprečno starostjo 44,3 let (v razponu od 39 do 47 let). V trenutnem podjetju so zaposleni od 2 do 12 let. Njihova funkcija v podjetju je:

- 5 produktnih vodij,
- 1 vodja enote,
- 2 iz vodstva podjetja,
- 1 vodja prodaje,
- 1 produktni specialist, ki opravlja trženjsko in prodajno funkcijo, ter
- 1 strokovni sodelavec.

Njihove predhodne funkcije v tem podjetju so večinoma s področja trženja in prodaje, le pri enem anketirancu je bila pozicija izven teh dveh funkcij. Vsi anketiranci imajo najmanj deset let delovnih izkušenj v farmacevtski panogi, večina pa je začela na položaju strokovnega sodelavca/-ke, torej s prodajnimi funkcijami.

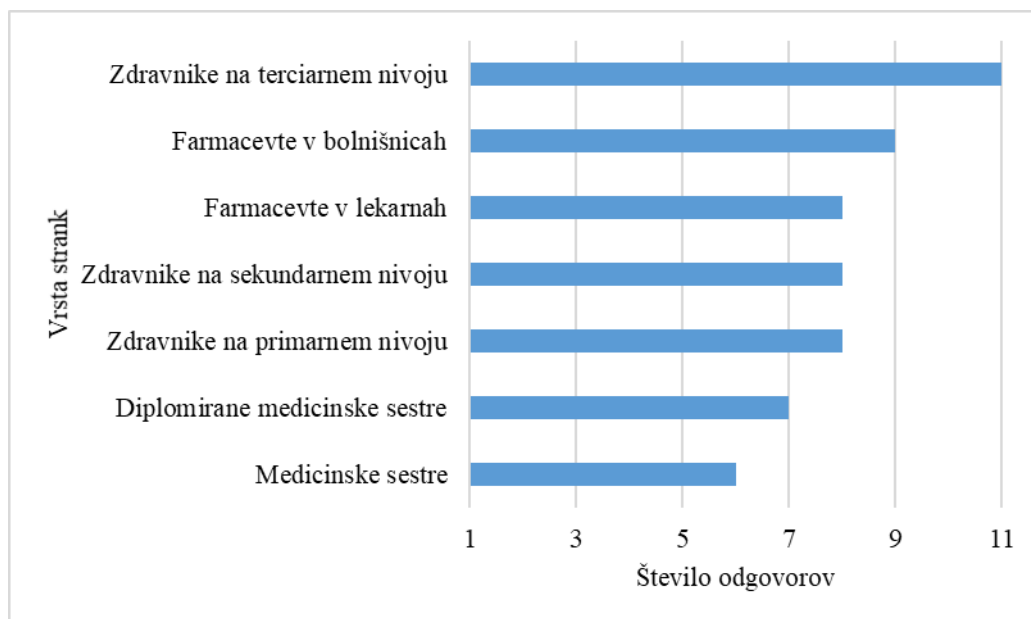
4.4.2 Značilnosti podjetij anketirancev

Od 11 anketirancev jih je 10 zaposlenih v podjetjih z lastnim razvojem novih inovativnih zdravil, ki so na slovenskem tržišču prisotni 10 let in več ter so tudi člani EFPIA. V podjetjih je zaposlenih od 20 do 35 ljudi. V podjetjih anketirancev obiskujejo različne zdravstvene delavce. V vseh podjetjih obiskujejo zdravnike na terciarnem nivoju (v univerzitetnih bolnišnicah oz. klinikah). Najmanj anketirancev oz. njihovih podjetij pa obiskuje medicinske sestre. Slika 6 prikazuje, kateri zdravstvene delavce obiskujejo ta podjetja. Tukaj je bilo možnih več odgovorov.

V tabeli 5 so primerjave opisa podjetij anketirancev za našete parametre, in sicer v primerjavi z drugimi izpostavami njihovega podjetja v tujini, v primerjavi s podobnimi podjetji v Sloveniji, uspešnost pri doseganju tržnih deležev in pri prodajanju novih proizvodov ter kaj menijo o tem, kako močna konkurenca je na trgu.

Kot vidimo iz tabele 5, so podjetja v povprečju dejansko bolj uspešna v primerjavi s podružnicami njihovih podjetij iz tujine. Vsa podjetja se ocenjujejo, da so najmanj tako uspešna oz. bolj uspešna kot podobna podjetja v Sloveniji. Vsi pa so si enotni, da je konkurenca na trgu zelo močna.

Slika 6: Odgovori na vprašanje »Katere zdravstvene delavce obiskujete v podjetju?«
(n = 11)



Vir: lastno delo.

Tabela 5: Vprašanja o podjetju, v katerem delujejo anketiranci
(n=11)

Vprašanje	Povprečna vrednost	St. odklon	Min-max
Če primerjate podružnice vašega podjetja v drugih državah, kako bi primerjalno označili vašo rast v zadnjih petih letih (npr. glede na št. zaposlenih/št. prebivalcev/št. bolnikov ...)?	4,3	± 1,6	2-7
Če primerjate podružnice vašega podjetja v drugih državah, kako bi primerjalno označili vašo profitabilnost v zadnjih petih letih (npr. glede na št. zaposlenih/št. prebivalcev/št. bolnikov ...)?	4,8	± 1,5	2-7
Če primerjate podjetja v Sloveniji, ki imajo podobni portfelj zdravil kot vaše podjetje, kako bi primerjalno označili rast vaših najpomembnejših zdravil v zadnjih petih letih?	5,4	± 1,2	4-7
Kako uspešno je vaše podjetje pri doseganju tržnih deležev?	5,5	± 1,3	3-7
Ali imate na trgu močno konkurenco?	6,4	± 0,5	6-7
Kako uspešno je vaše podjetje pri doseganju prodaje novih proizvodov?	5,6	± 1,1	3-7

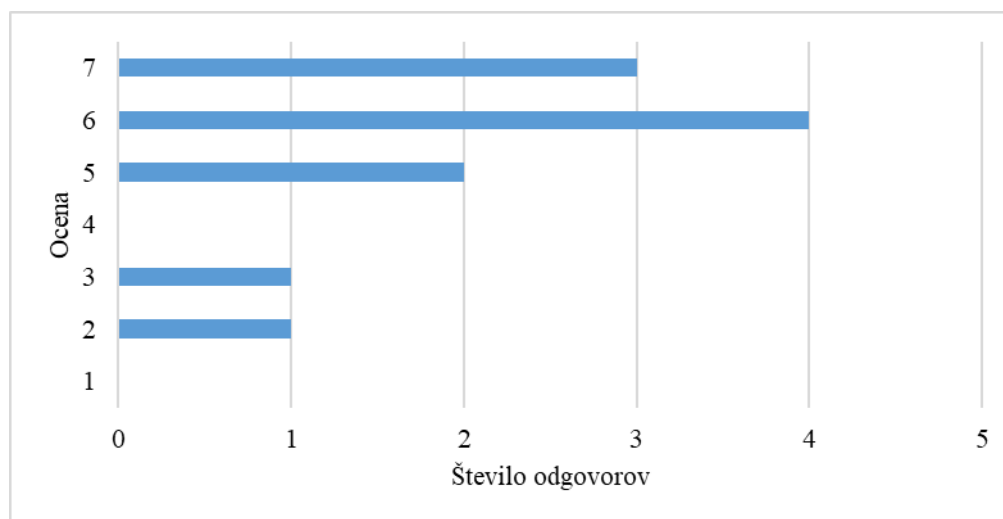
Legenda: 1 - izredno slabša; 4 - primerljiva; 7 - izredno boljša

Vir: lastno delo.

Ker je zelo pomembno, kakšna je klima v podjetju, želimo natančno prikazati odgovore na naslednja vprašanja:

- Kakšna je stopnja formalnosti v odnosih v podjetju? (slika 7)
- Na kakšnem nivoju, menite, je splošna kultura vašega podjetja? (slika 8)
- Ali kultura podjetja/managementa na splošno podpira sodelovanje med oddelki? (slika 9)
- Ali obstaja pravilnik podjetja, ki zajema kulturo obnašanja in komuniciranja znotraj podjetja, med oddelki?
- Ali imate v podjetju izobraževanja v zvezi s kulturo obnašanja in komuniciranja znotraj podjetja, med oddelki?
- Ali je drugače določeno, kakšni naj bodo odnosi med oddelki, in če je, v kakšni obliki?
- Kako bi ocenili koordinacijo oddelkov in sodelovanja med njimi s strani top managementa (ki je posledica funkcionalne komunikacije s strani top managementa)? (slika 10)
- Ali lahko rečete, da je vaše podjetje inovativno v smislu delovanja oz. organiziranosti? (slika 11)
- Ali ste na splošno zadovoljni z odnosi v svojem podjetju? (slika 12)

*Slika 7: Odgovori na vprašanje »Kakšna je stopnja formalnosti v odnosih v podjetju?«
(n = 11)*

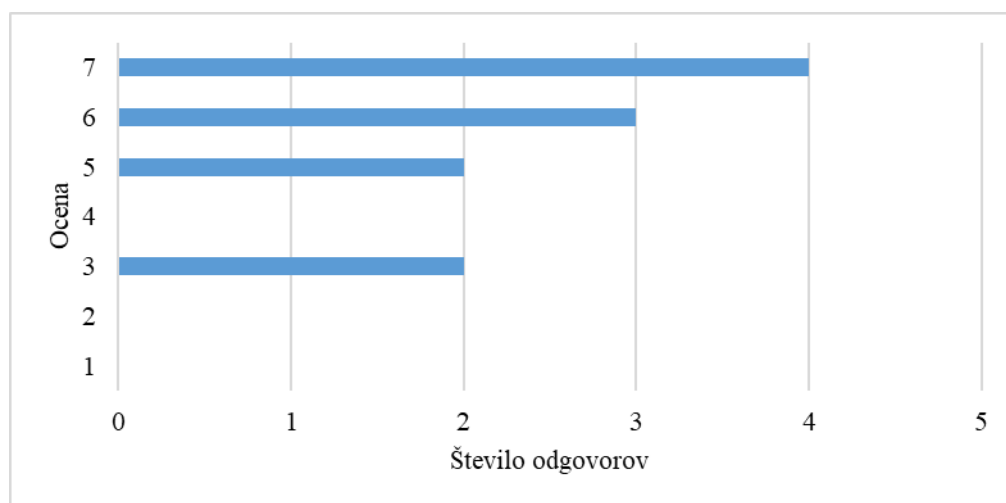


Legenda: 1 - zelo formalno, brez vsakega druženja v prostem času; 7 - zelo sproščeno, prijateljsko druženje

Vir: lastno delo.

V večini podjetij so odnosi precej neformalni, izstopata le dva podjetji z bolj formalnimi odnosi, kar prikazuje slika 7. Povprečje odgovorov na vprašanje o kulturi v podjetju na lestvici od 1 do 7 je bilo $5,6 \pm 1,5$. Lahko rečemo, da večina anketirancev ocenjuje visoko stopnjo kulture v podjetju (slika 8).

Slika 8: Odgovori na vprašanje »Na kakšnem nivoju, menite, je splošna kultura vašega podjetja?«
(n = 11)

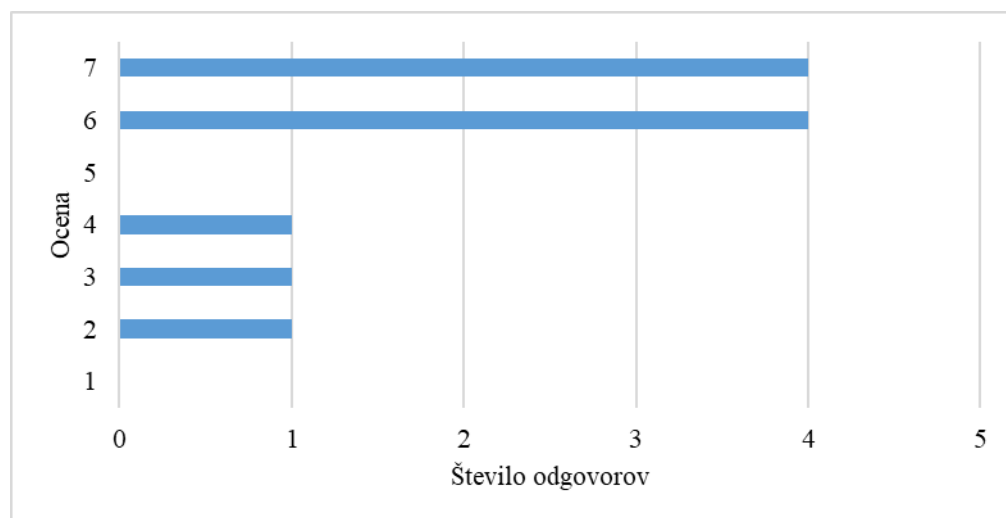


Legenda: 1 - zelo slaba kultura podjetja; 4 - kultura v podjetju je povprečna in primerljiva z ostalimi podjetji; 7 - kultura v podjetju je na zelo visokem nivoju

Vir: lastno delo.

Kljub temu da je povprečje odgovorov na vprašanje »Ali kultura podjetja/managementa na splošno podpira sodelovanje med oddelki?« 5,5 ($\pm 1,8$), pa je s strani vodstva pri nekaterih podjetjih še precej prostora, da podprejo sodelovanje med oddelki, kar prikazuje slika 9.

Slika 9: Odgovori na vprašanje »Ali kultura podjetja/managementa na splošno podpira sodelovanje med oddelki?«
(n = 11)



Legenda: 1 - zelo slabo, potrebnih je veliko izboljšav, 7 - izjemno dobro

Vir: lastno delo.

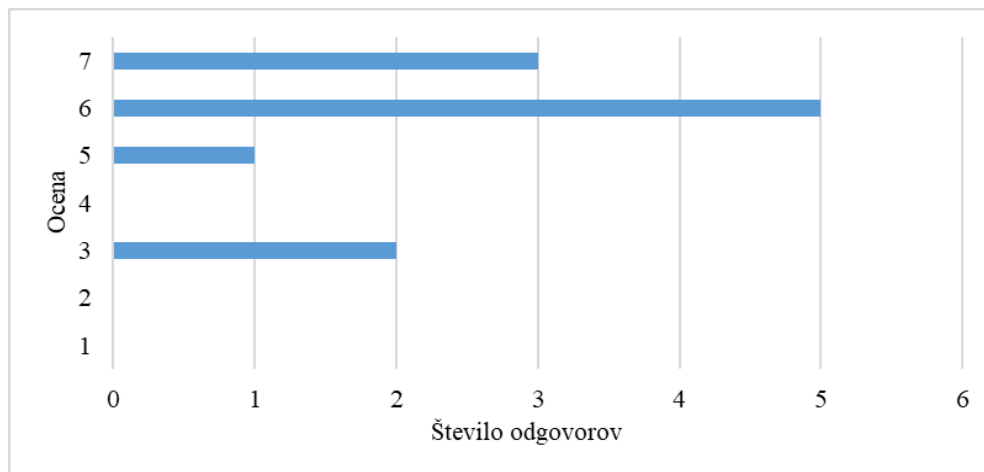
Le 4 anketiranci (n = 11) so odgovorili, da imajo pravilnik podjetja, ki zajema kulturo obnašanja in komuniciranja znotraj podjetja, med oddelki. Pri 7 anketirancih tega pravilnika nimajo. Na vprašanje, ali je drugače določeno, kakšni naj bodo odnosi med oddelki, in če je, v kakšni obliki, pa so bili podani naslednji odgovori:

- pri treh anketirancih nimajo nobene posebne določitve,
- štirje anketiranci pa so odgovorili, kakšni odnosi se pričakujejo od njih:
 - odnosi naj bodo transparentni, odprti,
 - povezovalni, da imajo kulturo podjetja in razvoj, ter
 - sodelovanje med oddelki in
 - da imajo odprto in transparentno komunikacijo.

Na vprašanje, ali imajo v podjetju izobraževanja v zvezi s kulturo obnašanja in komuniciranja znotraj podjetja, med oddelki, pa jih je kar 6 od 11 pritrdilo. Pri preostalih petih jih v preteklosti niso imeli in jih tudi v bližnji prihodnosti ne načrtujejo.

S povprečno oceno $5,6 \pm 1,4$ so ocenili tudi odgovor, kako se vodje vključujejo v koordinacijo oddelkov in sodelovanja med njimi, oz. kakšna je njihova funkcionalna komunikacija (slika 10).

Slika 10: Odgovori na vprašanje »Kako bi ocenili koordinacijo oddelkov in sodelovanja med njimi s strani top managementa?« (n = 11)



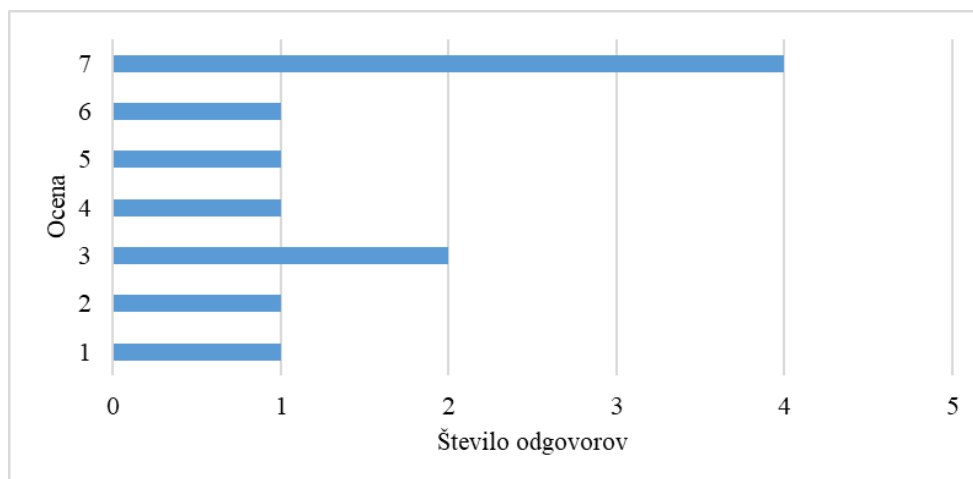
Legenda: 1 - zelo slabo, potrebnih je veliko izboljšav, 7 - izjemno dobro

Vir: lastno delo.

Presenetljivi so bili odgovori na vprašanje o tem, če menijo, da je njihovo podjetje inovativno v smislu delovanja oz. organiziranosti. Po mnenju anketirancev podjetja delujejo od popolnega tradicionalnega načina in potrebujejo veliko izboljšav, kar bi mogoče lahko razumeli, kot da je njihova organiziranost podjetja zastarela, vse do izjemno

inovativne organiziranosti. Kako zaposleni dojemajo inovativnost podjetja v smislu organiziranosti oz. delovanja, prikazuje slika 11.

Slika 11: Odgovori na vprašanje »Ali lahko rečete, da je vaše podjetje inovativno v smislu delovanja oz. organiziranosti?« (n = 11)

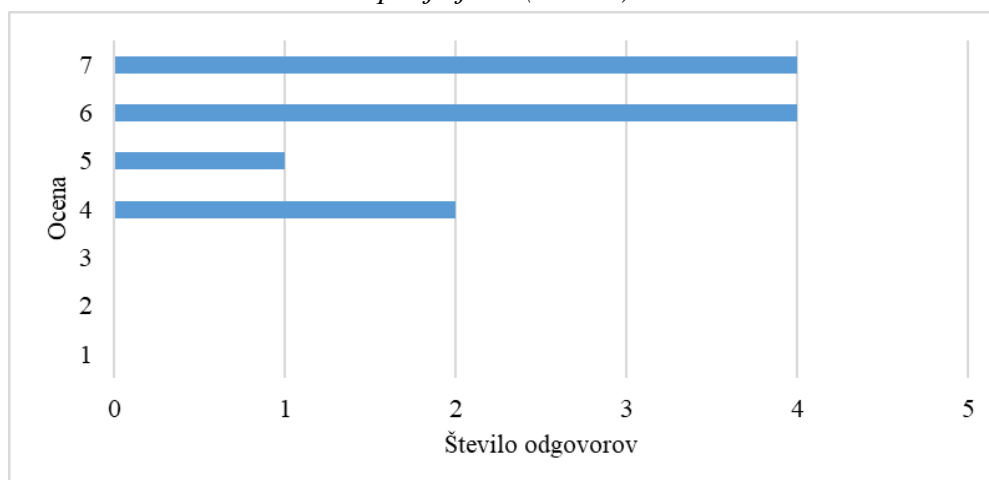


Legenda: 1 - izredno neinovativno, potrebnih je veliko izboljšav, 7 - izjemno inovativno

Vir: lastno delo.

Iz prvega sklopa vprašanj je sledilo še zadnje, koliko so na splošno zadovoljni z odnosi v svojem podjetju, pri čemer je bilo povprečje na lestvici od 1 do 7 $5,9 \pm 1,1$. Razpršenost odgovorov prikazuje slika 12. Kot vidimo, so sodelujoči v raziskavi, kljub temu da vsaj štirje delujejo v po njihovem mnenju podpovprečno inovativnem organiziranem podjetju, ki potrebuje veliko izboljšav, vsaj srednje zadovoljni z odnosi v podjetju.

Slika 12: Odgovori na vprašanje »Ali ste na splošno zadovoljni z odnosi v svojem podjetju?« (n = 11)



Legenda: 1 - izredno nezadovoljen, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - izjemno zadovoljen

Vir: lastno delo.

4.4.3 Povezanost med trženjskimi in prodajnimi funkcijami

Kar 5 od 11 anketirancev je dejalo, da imajo združeni funkciji za trženje in prodajo, kar v praksi pomeni, da določeni posamezniki delajo tako trženje kot prodajo. Ker smo pred pričetkom intervjujev to pričakovali, smo tudi podali obrazložitev za nadaljnjo izpolnjevanje vprašalnika. Ker pri teh združenih funkcijah velikokrat ena funkcija prevladuje nad drugo, smo prosili, da se postavijo v vlogo tiste funkcije, ki jo opravljajo večji del svojega časa. V podjetjih, kjer sta trženjska in prodajna funkcija združeni, je do njune združitve prišlo že pred 5 leti, medtem ko so imeli nekateri združeno funkcijo že od vsega začetka delovanja podjetja v Sloveniji. V tej združeni funkciji pa porabijo več časa za prodajni del (60/40). Podan je bil tudi en odgovor, da sta funkciji združeni že od vsega začetka, saj je prepletanje in sodelovanje nujno.

Na vprašanje, ali se pojavljajo težave zaradi orientiranosti in kompetenc (sodelavci iz trženja se namreč bolj orientirajo na produkte in gledajo bolj dolgoročno, sodelavci iz prodaje pa so fokusirani na stranke in kratkoročno orientirani zaradi tipične obremenitve z direktnim in intenzivnim pritiskom in zahtevami od strank, zaradi česar za te probleme iščejo hitre rešitve), so trije odgovorili, da ne, dva pa, da so težave uspešno premostili, so se pa pojavile v preteklosti. Kot vrsto težav, ki so se pojavljale, so navedli težave pri targetiranju in pozicioniranju ter da so sodelavci iz trženja gledali preveč kratkoročno.

Pozicije, ki predstavljajo trženjsko funkcijo v anketiranih farmacevtskih podjetjih, so bile produktni vodje, projektni vodje, vodja dostopa na trge (angl. market access manager), direktor in skupinski produktni vodja.

Pozicije za prodajne funkcije pa so bile strokovni sodelavci, vodja prodaje, produktni specialisti, regionalni vodja in operacijski vodja (angl. operational manager).

Kaj so v podjetju pridobili z združevanjem obeh funkcij in katere slabosti so se ob tem pojavile, pa vidimo v tabeli 6.

Tabela 6: Odgovori na vprašanje »Vrste izboljšav in slabosti, ki so nastale z združenjem prodajne in trženjske funkcije?«

Vrsta izboljšav, ki so nastale z združenjem prodajne in trženjske funkcije	Vrsta slabosti, ki so nastale z združenjem prodajne in trženjske funkcije
Pretok informacij in odzivnost sta hitrejša	Jih ni bilo
Boljši odnos s strankami	Večja obremenitev ljudi
Pretok informacij je boljši	Nepreglednost
Komunikacija	Nobene slabosti ni
Transparentnost, boljša komunikacija, širjenje znanja in obzorij, večja obveščenost	Težje merjenje rezultatov

Vir: lastno delo.

Na vprašanje, ali vodstvo zadosti pozornosti nameni usklajevanju različnih pogledov med trženjsko in prodajno funkcijo, je razen dveh anketirancev, ki sta odgovorila s podpovprečno oceno 3 (na lestvici 1 do 7, kjer je 1 – izredno premalo ter 7 – popolnoma zadosti), ostalih osem odgovorilo z nadpovprečnimi ocenami (povprečni rezultat je bil $5,5 \pm 1,5$). Prav tako so bili anketiranci mnenja, da vodstvo nameni zadosti pozornosti usklajevanju aktivnosti med oddelkoma. Sedem jih je odgovorilo, da vodstvo ocenjuje kakovost odnosov med oddelkoma, trije pa so odgovorili, da ne ocenjujejo, medtem ko eden s tem ni seznanjen.

Vprašanje se je nanašalo tudi na kadrovsko službo in na to, ali ima ta vlogo povezovalnega člana med trženjskim in prodajnim oddelkom. Trije odgovori so bili pritrdilni, pri čemer je kadrovska služba v vlogi povezovalnega člana vseh oddelkov; dva anketiranca sta odgovorila, da je nimajo, medtem ko je kar šest anketirancev odgovorilo, da kadrovska služba ne izvaja povezovalne vloge.

V tabeli 7 so ovrednoteni različni parametri (koordinacija, odnosi, zadovoljstvo, sodelovanje, zaupanje, pripadnost, komunikacija, podpora in kompatibilnost) med trženjskim in prodajnim oddelkom. Tisti, ki so bili mnenja, da nikakor ne morajo razdeliti obeh oddelkov, teh ovrednotenj niso opravili. Kot vidimo, so povprečni parametri visoki, le pri dveh anketirancih so nekateri odgovori pod srednjo vrednostjo (4), kar seveda predstavlja pomemben prostor za izboljšanje.

*Tabela 7: Odgovori na vprašanje »Kako bi ovrednotili našete parametre med trženjskim in prodajnim oddelkom?«
(n = 9)*

Parametri/ocena	1	2	3	4	5	6	7	Povprečje
Odnosi	/	/	/	/	1	4	4	6,3
Pripadnost	/	/	/	/	1	4	4	6,3
Zadovoljstvo	/	/	1	1	/	4	3	5,8
Sodelovanje	/	1	/	/	2	3	3	5,7
Komunikacija	/	/	2	/	/	4	3	5,7
Kompatibilnost	/	/	/	2	2	2	3	5,7
Zaupanje	/	/	1	/	4	1	3	5,6
Koordinacija	/	/	2	/	2	2	3	5,4
Podpora	/	1	1	/	1	3	3	5,4

Legenda: 1 – izredno nezadostno, potrebnih je veliko izboljšav; 7 – izjemno dobro; število v tabeli prikazuje število odgovorov

Vir: lastno delo.

Da se zaradi velikih sprememb, ki se dogajajo v farmacevtski panogi, spreminjajo tudi odnosi med oddelkoma, je prepričanih pet anketirancev. Enako število je prepričanih, da se odnosi ne spreminjajo, medtem ko je eden odgovoril, da gre za delne spremembe.

Odnosi pa se po njihovem mnenju spreminjajo na sledeče načine in s tem zahtevajo nove pristope (n = 6):

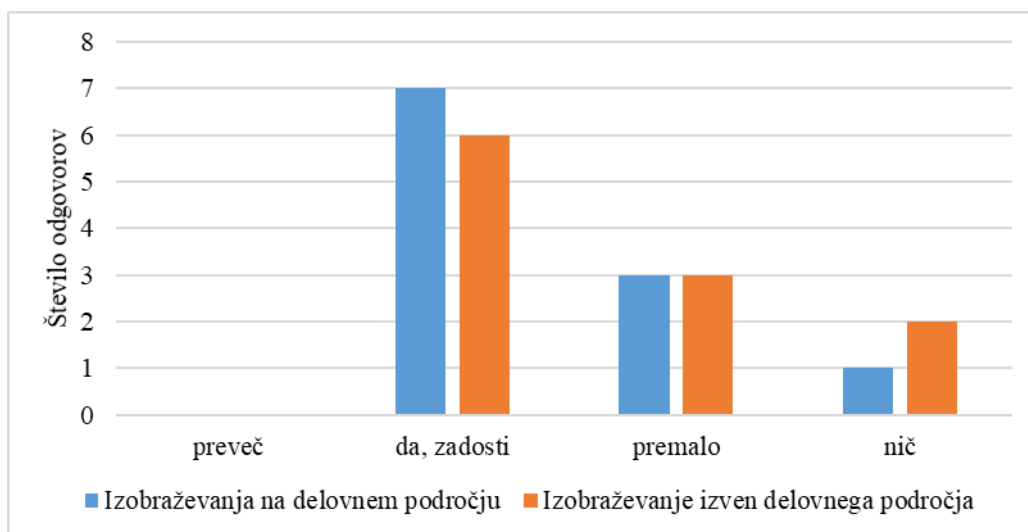
- potrebne so hitre reakcije na nove situacije na terenu,
- zaradi velikih pritiskov je manj komunikacije, manj potrpežljivosti in tolerance,
- sodelovanje med trženjskim in medicinskim oddelkom postaja problematično,
- potrebno je več komunikacije,
- tudi prodajni oddelek mora aktivno sodelovati v trženjskih aktivnostih in
- potrebno je večje povezovanje in sodelovanje med vsemi oddelki v podjetju.

4.4.4 Izobraževanje na področju trženja oz. prodaje

Izobraževanje sodelavcev v vseh oddelkih je zelo pomembno. Predznanja na področju prodaje in trženja zaradi obvezne naravoslovne izobrazbe ni samo po sebi pogoj. Na vprašanje, ali podjetje posameznemu anketirancu nudi zadosti izobraževanja iz delovnega področja, jih je 7 od 11 pritrdilo, medtem ko je pri treh premalo izobraževanja, pri enem pa čisto nič. Podobna situacija je pri izobraževanju izven svojega delovnega področja. Npr. sodelavec iz trženja se izobražuje še na področju prodaje, kar prikazuje slika 13.

Slika 13: Odgovori na vprašanja »Ali vam podjetje zagotavlja zadosti izobraževanj z vašega delovnega področja in tudi izven vaših delovnih področij (npr. če opravljate prodajno funkcijo, imate izobraževanja tudi iz trženjskega področja)?

(n = 11)



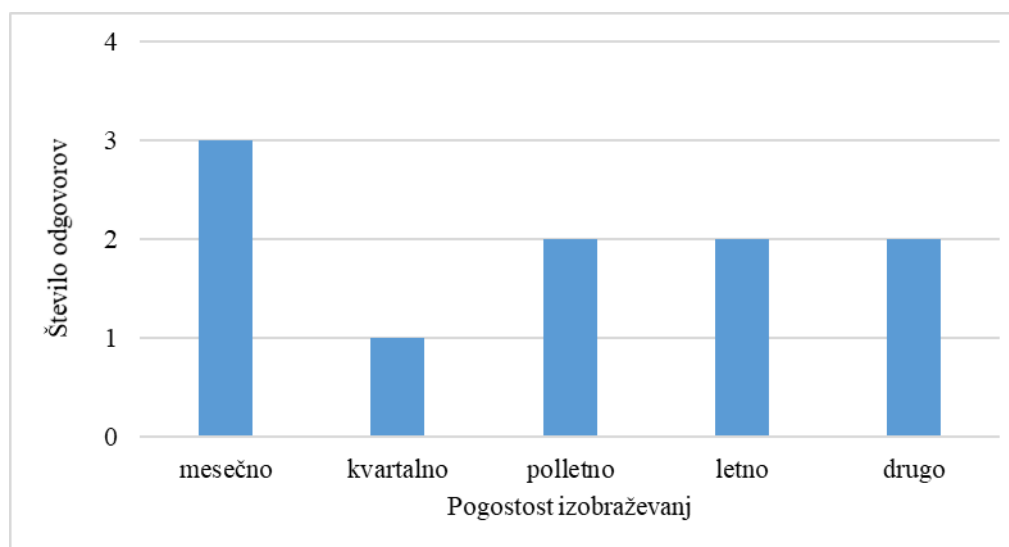
Vir: lastno delo.

Pri nobenem izobraževanju ni nihče izrazil mnenja, da je izobraževanj preveč. Sedem anketirancev se namreč na svojem delovnem področju, npr. trženju ali prodaji, tudi sami dodatno izobražujejo. Rezultat pa je popolnoma obrnjen pri zadovoljstvu z lastnim znanjem. Le 4 menijo, da imajo zadosti znanja, 7 pa je le delno zadovoljnih.

Drugačna situacija pa je pri zadovoljstvu z znanjem svojih sodelavcev na drugih delovnih področjih. Anketiranci so bili v dobri polovici zadovoljni z znanjem svojih sodelavcev na njihovih delovnih področjih, trije so bili nezadovoljni z njihovim znanjem, dva pa sta mnenja, da ne moreta podati ocene. Trije anketiranci, ki so navedli, da so le delno zadovoljni s svojim znanjem, se kljub temu sami ne izobražujejo.

Pogostost izobraževanj na trženjskem in prodajnem oddelku se med podjetji precej razlikuje. Na sliki 14 je prikazano, kako pogosto se izobražujejo v posameznih podjetjih, pod stolpec »drugo« pa spadata naslednji razlagi: izobraževanje imamo samo na začetku in po prvem letu, nato nič več ter kadar se pojavi potreba.

*Slika 14: Odgovor na vprašanje: »Kako pogosto imate izobraževanja z vašega delovnega področja (trženjskega oz. prodajnega)?«
(n = 10)*



Vir: lastno delo.

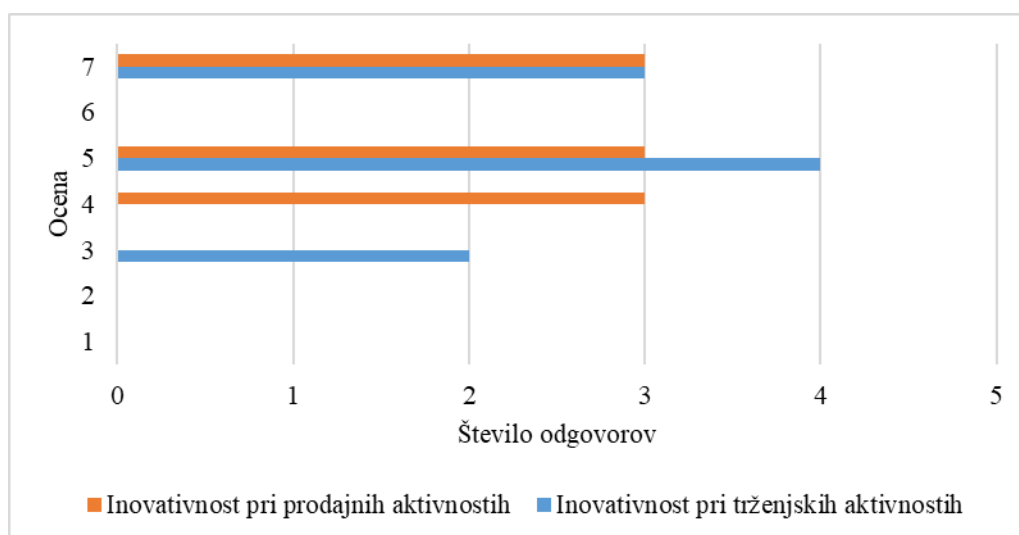
Kako pa med seboj poznajo delovanje drugih oddelkov? Večina oz. 8 jih meni, da zadosti poznajo delovanje in značilnosti drugega oddelka. Kar 5 od 11 anketirancev poroča, da občasno za določen čas zamenjajo svojo delovno funkcijo, npr. iz trženja v prodajo in obratno, ne da bi šlo pri tem za napredovanje ali nazadovanje, medtem ko pri ostalih podjetjih tega v preteklosti niso počeli, niti tega ne načrtujejo v prihodnosti. V podjetjih 7

anketirancev pa z namenom boljših povezav sestavljajo tudi projektne skupine med oddelki. Prav vsi anketiranci pa ocenjujejo, da je pomembna integracija obeh oddelkov.

Pri večini anketirancev oba oddelka dobivata veliko podporo s strani centralnega podjetja, pri dve anketirancih pa dobi podporo le trženjski oddelek.

Pri ocenjevanju inovativnosti trženjskega in prodajnega oddelka so anketiranci stopnjo inovativnosti na lestvici od 1 do 7 ocenili s povprečno vrednostjo $5,2 \pm 1,6$ in $5,3 \pm 1,3$. Pri posameznih odgovorih vidimo, da so inovativnost pri prodajnih veččinah najslabše ocenili vsaj s srednjo oceno 4, kar pomeni, da je podjetje na tem področju primerljivo s povprečnimi rezultati okolja. Pri inovacijah v trženju sta dva anketiranca njihovo trženje ocenila slabše kot povprečno (slika 15).

*Slika 15: Odgovor na vprašanje »Ali lahko rečete, da ste v podjetju inovativni pri trženjskih oz. prodajnih aktivnostih?«
(n = 9)*



Legenda: 1 - izredno neinovativni, 7 - izjemno inovativni

Vir: lastno delo.

4.4.5 Glavni razlogi za sodelovanje in nesodelovanje med trženjskim in prodajnim oddelkom

Kaj vidijo anketiranci kot glavne razloge za sodelovanje med oddelkoma ali kaj je potrebno za dobro sodelovanje, navajam v njihovih opisih:

- »poznavanje dela, ki ga posamezni oddelek opravlja, dobri odnosi, ustrezna komunikacija«,
- »spremljanje trga, regionalne značilnosti, lokalna odstopanja, zavarovalniška pravila,

- komunikacija že v fazi planiranja»,
- »sprotno sledenje napredku in odkrite povratne informacije, prenos ideje do končnega izvajalca, ki naj bo vključen že v fazi planiranja«,
 - »redni sestanki, stalna dvosmerna komunikacija«,
 - »zaupanje, kredibilnost in ujemanje«,
 - »vsi imamo podobne probleme, cilj pa je isti, večja prodaja« in
 - »zaupanje, transparentnost, pripravljenost sodelovati in pomagati«.

Posebej bi izpostavila še tri navedene razloge, ki zajemajo celostno sliko:

1. timsko delo: različna znanja, izkušnje in kompetence,
2. redna komunikacija: obveščenost o vsem, kaj se dogaja na terenu, v pisarni, globalno in
3. pripadnost podjetju, njegovi kulturi in držanje visokih etičnih standardov.

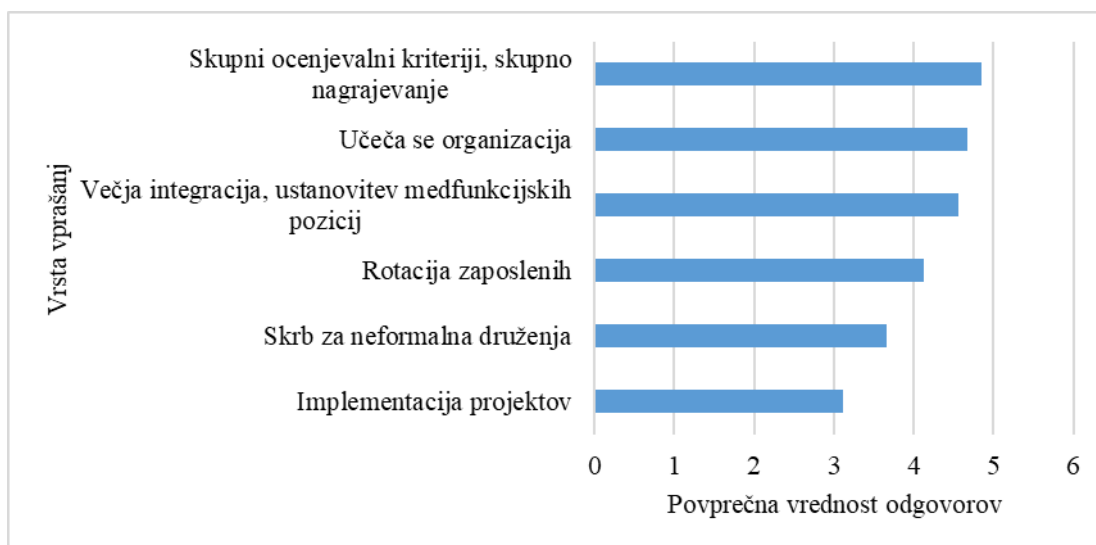
Sodelujoči v anketi so ocenili, katere izboljšave najpogosteje uporabljajo za izboljšanje odnosov v podjetju. Kot najpogosteje uporabljeni so se pokazali skupni ocenjevalni kriteriji in skupno nagrajevanje, učeča se organizacija in večja integracija ter ustanovitev medfunkcijskih pozicij. Skrb za neformalna druženja in implementacija projektov, v katere so vključeni sodelavci iz obeh oddelkov, sta zavzela zadnji mesti (tabela 8, slika 16).

Tabela 8: Odgovori na vprašanje »Katero vrsto izboljšav uporabljate v podjetju za boljše sodelovanje med oddelki?«

Ocena/ Parametri/odgovori v %	1	2	3	4	5	6	7	n
Skupni ocenjevalni kriteriji, skupno nagrajevanje	29	0	0	0	14	14	43	7
Učeča se organizacija, kako deliti informacije, podeljevanje najboljše prakse, enotni podatki in skupna baza podatkov	22	0	11	0	22	11	33	9
Večja integracija, ustanovitev medfunkcijskih pozicij (npr. Angl. <i>Market intelligence</i>)	13	13	13	0	0	0	63	8
Rotacija zaposlenih med oddelkoma	25	13	0	13	13	13	25	8
Skrb za neformalna druženja	44	11	0	0	0	11	33	9
Implementacija projektov, v katere so vključeni sodelavci iz obeh oddelkov	56	0	11	0	0	11	22	9

Vir: lastno delo.

Slika 16: Odgovor na vprašanje »Katero vrsto izboljšav v podjetju uporabljate za boljše sodelovanje med oddelki?«



Legenda: 1 - redko se uporablja, 7 - najpogosteje uporabljeni ukrepi

Vir: lastno delo.

Kot tri glavne vzroke, ki onemogočajo in rušijo učinkovito sodelovanje med oddelkoma, so sodelujoči v anketi izpostavili:

- največkrat slabo komunikacijo, celo nekomunikacijo,
- težave s sprejemanjem idej drugih, svojeglavost, pretirano poudarjanje lastnega jaza in s tem »vlečenje na eno stran«,
- top management ne zna organizirati oddelkov na drug, modernejši način, ki je bolj prilagojen trgu; stara šola – dela se kot nekoč, kar v današnjem okolju ni več učinkovito; sledenje enakim vzorcem, nerazumevanje, da so potrebne spremembe in stalno prilagajanje; ni jasne strategije, kulture podjetja; nepoznavanje ciljev podjetja, nepoznavanje vrednot podjetja,
- netransparentnost, nezaupanje, pomanjkanje odgovornosti, izkušenj,
- mnenje, da se posamezni oddelk ne trudi dovolj, in
- neznanje, nekredibilnost.

Kot največkrat omenjen vzrok za neučinkovito sodelovanje med oddelkoma je slaba komunikacija, kar je očitno pogost vzrok za nerazumevanje v podjetju.

Želeli smo izvedeti, katere veščine posamezniki pogrešajo pri sodelavcih v drugem oddelku.

Tisti, ki so bili v vlogi trženjske funkcije, so navedli naslednje veščine, ki jih pogrešajo pri sodelavcih v prodajni funkciji:

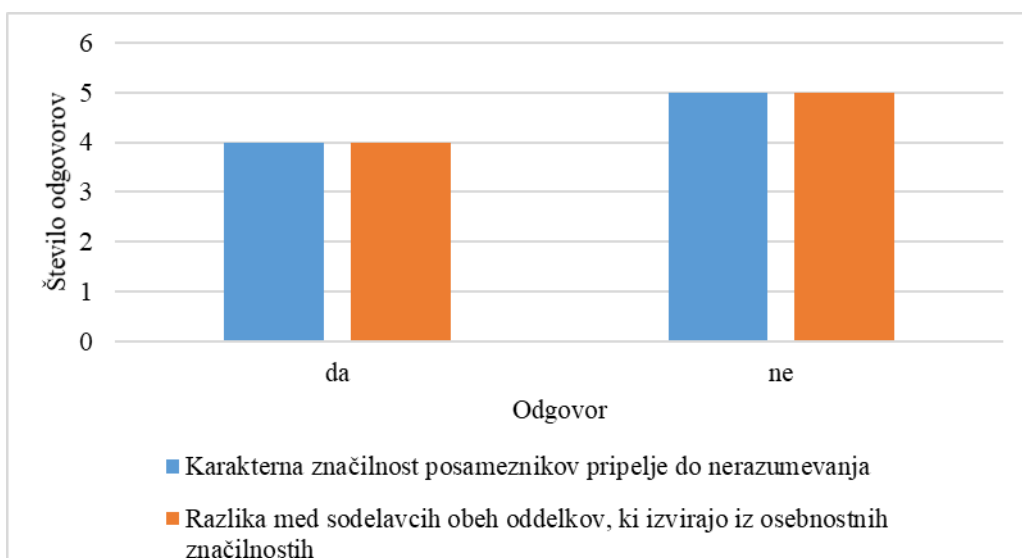
- prilagajanje situaciji,
- entuziazem,
- fleksibilnost,
- samoiniciativnost,
- enakovreden odnos ter
- analiza terena in zaključek obiska.

Tisti, ki so bili v vlogi prodajne funkcije, so navedli naslednje veščine, ki jih pogrešajo pri sodelavcih v trženjski funkciji:

- racionalnost glede tega, kaj je možno narediti na terenu (dolžina obiska, vprašanja, ki naj jih postavljamo ...),
- odprtost za nove ideje,
- komunikacija,
- hitrejši pretok strokovnih informacij in
- upoštevanje idej.

Na sliki 17 je prikazano mnenje posameznikov, da so si sodelavci med trženjsko in prodajno funkcijo karakterni različni in da zaradi tega lahko pride do nerazumevanja. Kar štirje od devetih anketiranih so to potrdili.

Slika 17: Odgovori na vprašanji »Ali v karakternih značilnostih zaposlenih vidite veliko oviro pri nerazumevanju oddelkov oz. posameznikov?« ter »Ali med sodelavci opazite razlike, ki izvirajo iz osebnostnih značilnostih?«

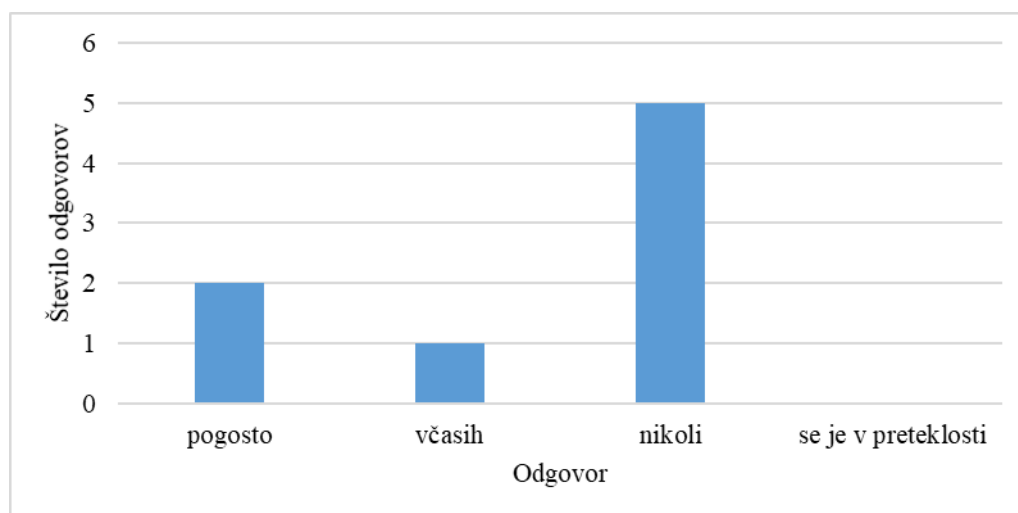


Vir: lastno delo.

V intervjuju smo zastavili še podobno vprašanje o tem, če lahko med sodelavci v trženju in prodaji opazijo razlike, ki izvirajo iz osebnostnih značilnosti, saj vsaka vloga privlači različne vrste ljudi, npr. sodelavci v trženju so bolj analitični, orientirani v podatke in projekte, medtem ko sodelavci v prodaji večino časa preživijo med strankami in so mojstri v gradnji medosebnih odnosov ter nagnjeni k neprestani akciji. Rezultat je bil podoben kot pri prejšnjem vprašanju. Okrog 60 % tega ne opazi.

Presenečenje pa so bili odgovori na vprašanje, ali kdaj kdo kakšno informacijo skrije pred drugim oddelkom, torej trženjski pred prodajnim in obratno. Trije od osmih (38 %) so odgovorili, da se to dogaja pogosto ali včasih (slika 18).

Slika 18: Odgovor na vprašanje »Ali se kdaj dogaja, da kdo skrije informacije pred drugim oddelkom?«
(n = 8)

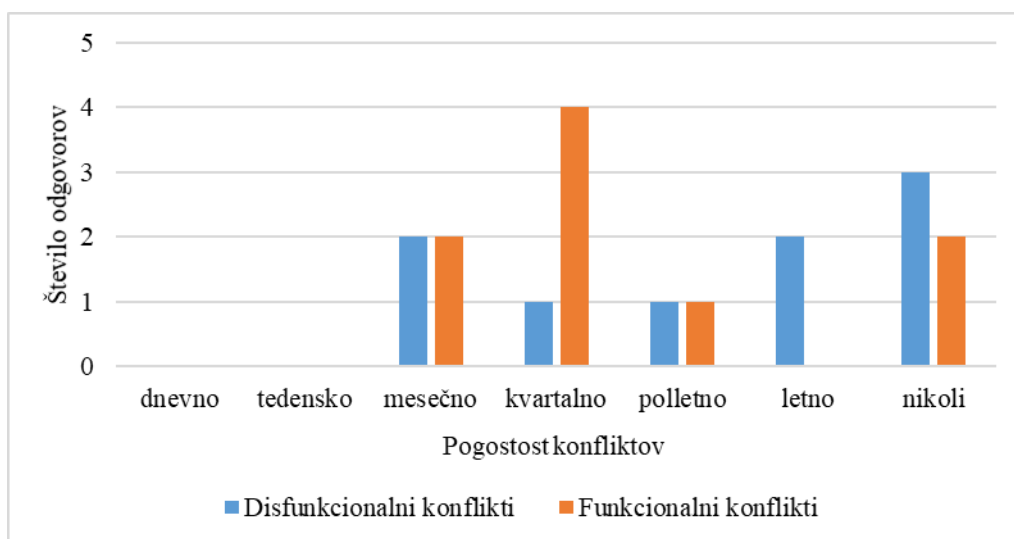


Vir: lastno delo.

Enakovrednost oddelkov je pri delovanju podjetja zelo pomembna, zato smo postavili vprašanje, ali kateri oddelek prevladuje. Kar trije od devetih so trženjski oddelek označili kot prevladujoč. Osem anketirancev od devetih pa je odgovorilo, da ima trženjski oddelek na strategijo proizvodov večji vpliv kot prodajni. Eden od anketirancev pa je oba oddelka označil za enakovredna pri postavljanju strategije za posamezne proizvode.

Disfunkcionalni konflikti so v podjetju zelo moteči, da se ti pri njih pojavljajo, pa so označili samo trije od devetih anketirancev. Za odgovornost sprožanja konfliktov pa so označili oba oddelka v enaki meri. Kljub temu je šest anketirancev odgovorilo, da se pojavljajo disfunkcionalni konflikti na mesečni, kvartalni, polletni ali letni ravni. Malo pogosteje se pojavljajo funkcionalni konflikti, ki pa so tisti, ki jih z veseljem sprejemamo (slika 19).

Slika 19: Odgovori na vprašanja »Kako pogosto se pojavljajo disfunkcionalni oz. funkcionalni konflikti?«
(n = 9)



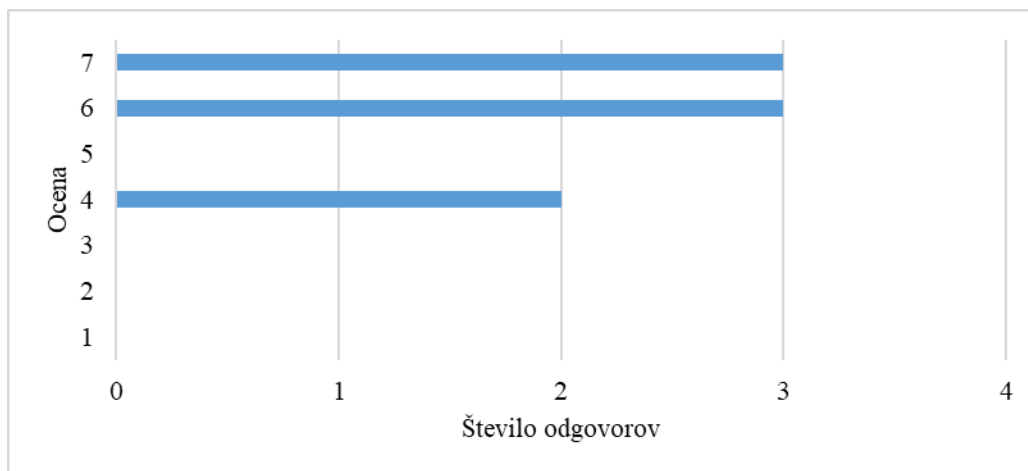
Vir: lastno delo.

Pri disfunkcionalnih konfliktih so v podjetjih ukrepali na različne načine, od pogovorov, ki so potekali s pomočjo osebnih trenerjev, skupnih sestankov, pa celo do tega, da je bilo treba kakšno osebo odpustiti. Sodelujoči v raziskavi so mnenja, da so bili oz. so konflikti prisotni zaradi različnih elementov:

- karakternih razlik,
- različnega pogleda na stvari,
- različnega pogleda na reševanje težav,
- slabe komunikacije,
- nepoznavanja dela drugega oddelka,
- ukvarjanje z drugimi namesto s seboj itd.

Vedno pa te konflikte rešujejo sproti. Velikokrat konflikte zgladijo sami, pri čemer se oba oddelka potrudita v enaki meri, včasih pa je potrebna pomoč osebe izven oddelka (vodstvo, kadrovski oddelek, osebnosti trener, drugi oddelki). Večina anketirancev je mnenja, da je stopnja konfliktov v njihovem podjetju primerljiva ali manjša v primerjavi z drugimi podjetji ali pa jih sploh ni, kar prikazuje slika 20.

Slika 20: Odgovori na vprašanje »Če primerjate konkurenčne trge in vaše podjetje, ali menite, da je stopnja konfliktov med trženjskim in prodajnim oddelkom v vašem podjetju boljša ali slabša?«
(n = 8)



Legenda: 1 - izredno slabša, 4 - primerljiva; 7 - izjemno boljša

Vir: lastno delo.

Postavili smo vprašanje, kako ocenjujejo različne parametre med prodajnim in trženjskim oddelkom. Povprečne vrednosti odgovorov so prikazane na sliki 21. Kljub temu da so te ocenjene nadpovprečno, pa je postavljena nižja ocena za integrirano delovanje na trgu, svobodno in odprto komuniciranje o uspešnih in neuspešnih izkušnjah pri strankah ter medoddelčno sodelovanje, če izpostavimo nekatere, za katere bi pričakovali višje ocene.

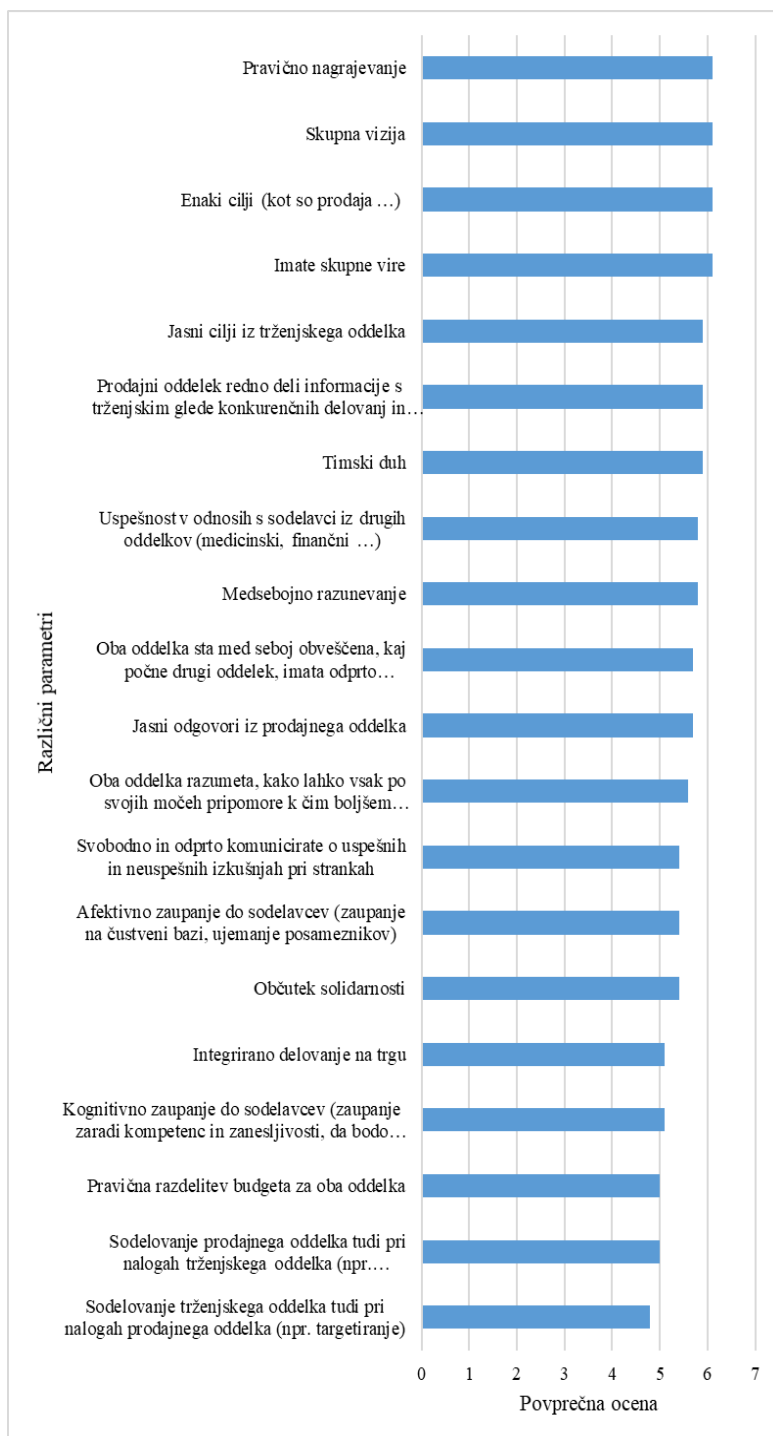
Pri primerjavi svojih podjetij s podjetji njihovega lastnika v tujini so kot glavno razliko navedli večjo obremenjenost zaradi manjše kadrovske zasedbe, po drugi strani pa boljše sodelovanje zaradi majhnosti podjetja. Pri šestih anketirancih večinoma sprejemajo odločitve na podlagi posameznikovih izkušenj in znanj, ne pa na podlagi pozicije, kar je bil odgovor treh anketirancev.

Pet anketirancev od devetih je navedlo, da v njihovih podjetjih opravljajo ankete zadovoljstva. Isti delež jih je navedlo tudi, da imata trženjski in prodajni oddelek iste parametre za ocenjevanje njihovega dela. Tudi za nagrajevanje so pri petih anketirancih upoštevani isti parametri, pri dveh so parametri različni, dva pa nista seznanjena s temi podatki.

Na vprašanje, ali sta ocenjevanje in nagrajevalni sistem narejena tako, da spodbujata pozitivno sodelovanje med obema oddelkoma, so le trije odgovorili pritrdilno, štirje so to zanikali, medtem ko dva nimata zadosti vpogleda v nagrajevalni sistem, da ga bi lahko ocenjevala.

Končno odločitev pri strategiji pri dveh tretjinah odgovorov postavi vodja trženja, le pri eni tretjini je rezultat skupnega dela.

Slika 21: Odgovori na vprašanje »Kako bi ocenili razmerje med trženjskim in prodajnim oddelkom glede na spodaj navedene parametre?»

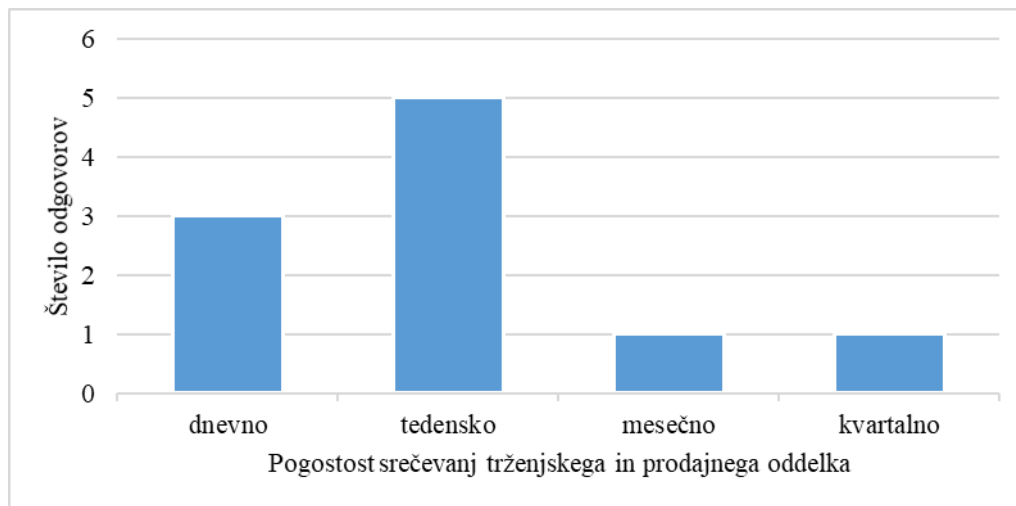


Legenda: 1 - izredno slabi parametri, 4 - povprečni, 7 - izjemno dobri, oznake se prilagodijo na logičnost odgovorov

Vir: lastno delo.

Za skupno sodelovanje je treba veliko komunicirati. Telefonska in elektronska komunikacija med oddelkoma pa pri skoraj vseh anketirancih poteka na dnevni bazi (9/10), medtem ko se pri polovici anketirancev srečujejo tedensko. Podrobnosti o tem prikazuje slika 22.

*Slika 22: Odgovor na vprašanje »Kako pogosto se srečujejo sodelavci iz trženjskega in prodajnega oddelka?«
(n = 10)*

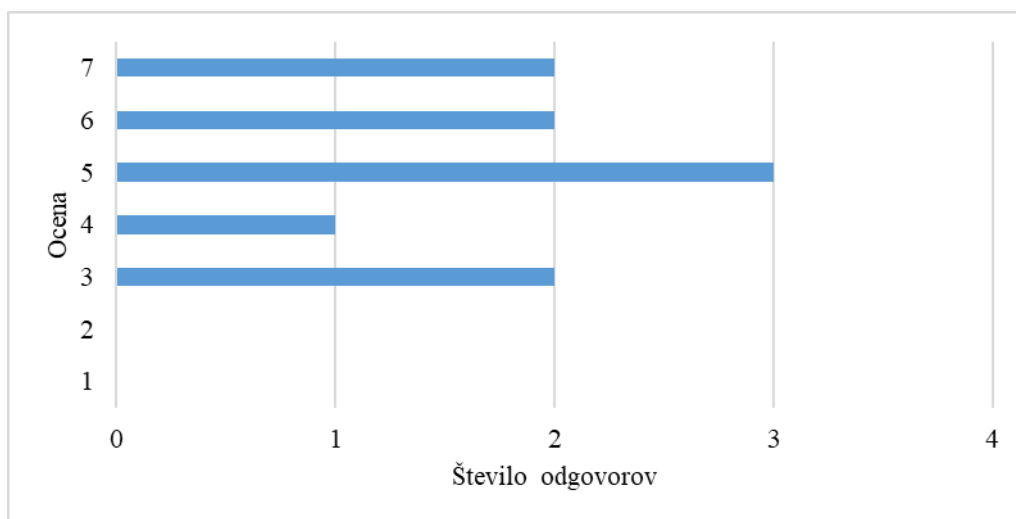


Vir: lastno delo.

4.4.6 Sodelovanje s strokovnimi sodelavci

Medtem ko smo se pri predhodnih vprašanjih osredotočili na povezavo, razlike in značilnosti med trženjskimi in prodajnimi oddelki, pa so naslednja vprašanja namenjena izključno sodelovanju s strokovnimi sodelavci. V večini podjetij ti spadajo pod prodajni oddelek, njihovo delo pa je vsakodnevno informiranje različnih zdravstvenih delavcev. V večini podjetij so dnevno na terenu večinoma sami, le ob sestankih in izobraževanjih se sestanejo z ostalimi sodelavci oz. oddelki. Kakovost komunikacije s strokovnimi sodelavci je izrednega pomena. Povprečje odgovorov je 5,1 ($\pm 1,4$), posamezne odgovore pa prikazuje slika 23.

Slika 23: Odgovori na vprašanje »Kako bi ocenili kakovost komuniciranja sodelavcev iz trženjskih oz. prodajnih oddelkov s strokovnimi sodelavci?«
(n = 10)



Legenda: 1 – zelo slaba, potrebnih je veliko izboljšav, 7 – izjemno dobra

Vir: lastno delo.

Na vprašanje, kdo je glavni motivator strokovnih sodelavcev, so bili podani zelo različni odgovori:

- nimamo strokovnih sodelavcev, le produktne specialiste, te pa motivira delo na terenu in ves naš tim, odvisno od naloge in projekta,
- rezultati, produktni vodja, vodja prodaje,
- vodje oddelkov,
- trženjski oddelek, predpostavljeni,
- produktni vodja,
- področni vodja,
- vodja prodaje,
- regionalni vodja,
- bonus.

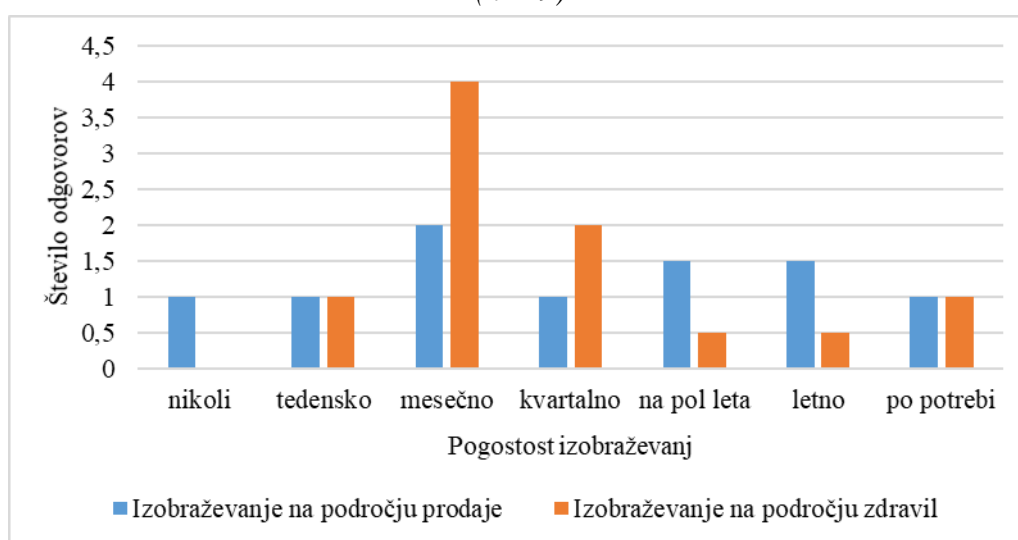
V večini so odgovorili, da so glavni motivatorji različni vodje ali oddelki, le dva anketiranca sta odgovorila, da je glavni motivator samo delo, projekt ali rezultat. Kot pomemben motivator vidijo tudi denarno nagrado.

Pri osmih od devetih odgovorov so navedli, da za izobraževanje prodajnih veščin najemajo zunanja podjetja, pri enem podjetju si pomagajo tudi z notranjim kadrom kot regionalnim vodjem, pri enem podjetju pa tovrstnih izobraževanj nimajo. Na lestvici od 1 (zelo nezadovoljen, potrebnih je veliko izboljšav) do 7 (izjemno zadovoljen) so ocenili, kako so

zadovoljni s prodajnim znanjem strokovnih sodelavcev. Povprečna ocena je bila 5,7 (\pm 1,3). Le en sodelavec je bil podpovprečno zadovoljen, medtem ko so vsi ostali nadpovprečno.

Pogostost izobraževanj strokovnih sodelavcev glede prodajnih veščin pa se zelo razlikuje. Lahko so enkrat na mesec, kvartalno, na pol leta ali na leto, lahko po potrebi, en anketiranec pa je odgovoril, da izobraževanja potekajo vsak teden. Na področju zdravil se na drugi strani izobražujejo pogosteje, kar prikazuje slika 24.

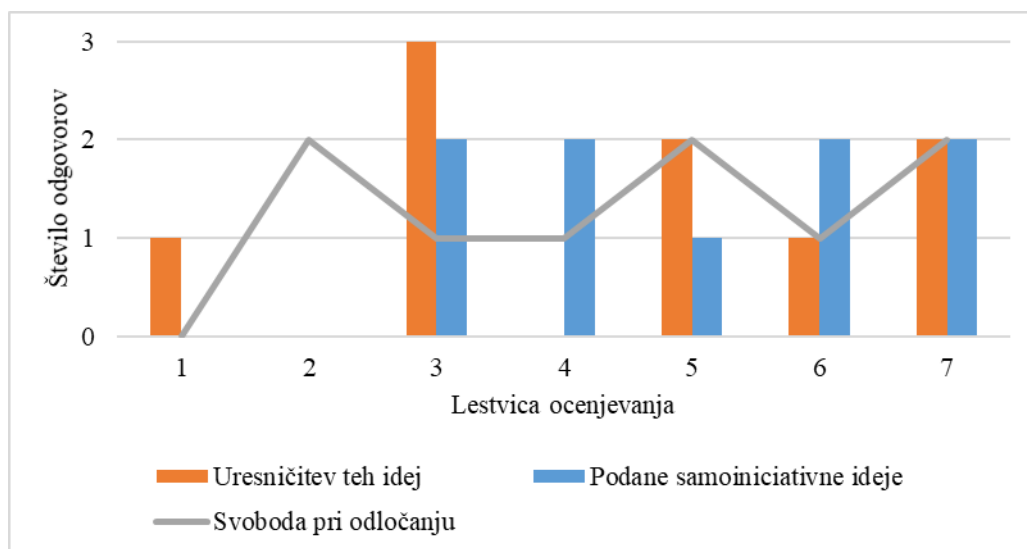
*Slika 24: Odgovori na vprašanji »Kako pogosto poteka izobraževanje strokovnih sodelavcev na področju prodaje oz. na področju zdravil?«
(n = 9)*



Vir: lastno delo.

Odgovori glede samoiniciativnosti strokovnih sodelavcev, kako pogosto se te iniciative tudi uresničijo, in če imajo strokovni sodelavci tudi določeno svobodo pri odločanju oz. če se po njihovem lastnem mnenju pri svojem delu počutijo svobodno, so prikazani na sliki 25. Medtem ko je povprečna ocena 5,0 (na lestvici od 1 do 7, kjer je 1 izjemno malo prejetih samoiniciativ, 7 pa izjemno veliko), je slabša ocena pri uresničevanju pobud (4,4), prav tako pa imajo po njihovem mnenju strokovni sodelavci svobodo pri odločanju blizu povprečne vrednosti (4,6).

Slika 25: Odgovori na tri vprašanja »Koliko samoiniciativnih predlogov dobite od strokovnih sodelavcev; Koliko od teh jih tudi uresničite, Ali imajo strokovni sodelavci določeno svobodo pri odločanju oz. se čutijo svobodne pri odločanju pri svojem delu?«
(n = 9)



Legenda: 1 – zelo malo, potrebnih je veliko izboljšav, 7 – izjemno veliko

Vir: lastno delo.

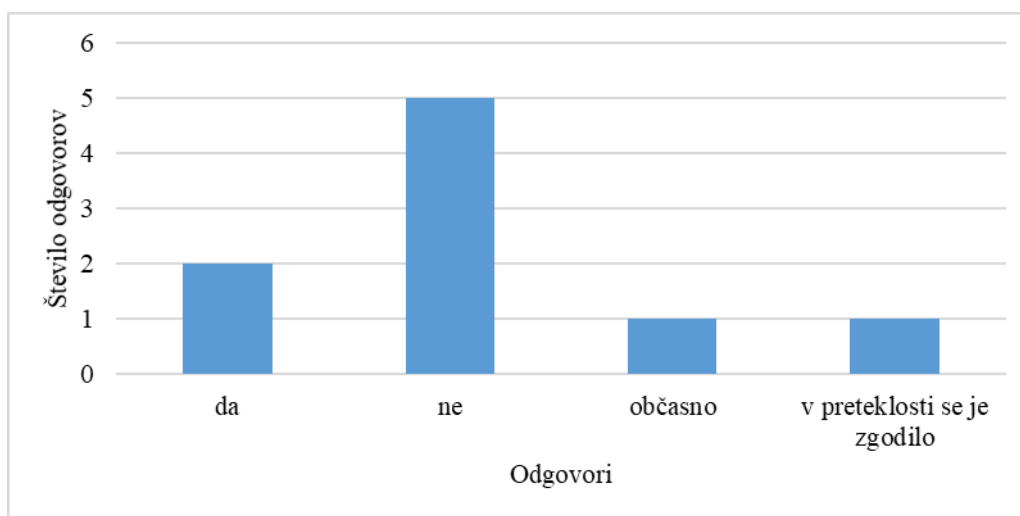
Štirje od devetih anketirancev so navedli, da pri planiranju in iskanju najprimernejše strategije proizvodov strokovni sodelavci niso vključeni, pri petih pa so. Prav tako pet anketirancev navaja, da sodelavci dobijo začasno neformalno vlogo, ki pripada produktnim vodjem za kakšen projekt, pri ostalih pa ne dobijo takšne vloge, jih niso imeli in jih tudi ne načrtujejo.

Na vprašanje, ali kdaj pride do občutka ali celo očitkov, da strokovni sodelavci generirajo denar, medtem ko je trženjski oddelek finančno drag in neučinkovit, so vsi odgovorili, da ne, pri dveh pa so imeli v preteklosti takšen primer, vendar so nesoglasja rešili. Se pa pojavljajo pritožbe s strani trženjskega oddelka, da strokovni sodelavci nepravilno, neprimerno ali premalo izkoriščajo trženjske akcije, kar prikazuje slika 26.

Trženjski in prodajni oddelek imata tudi skupne obiske strank na terenu. Pogostost teh obiskov se razlikuje med podjetji, kar prikazuje slika 27. Pri odgovorih, da se skupni obiski izvajajo po potrebi, je bilo navedeno, da se ne izvajajo zaradi kontroliranja strokovnih sodelavcev, ampak zaradi potreb na terenu.

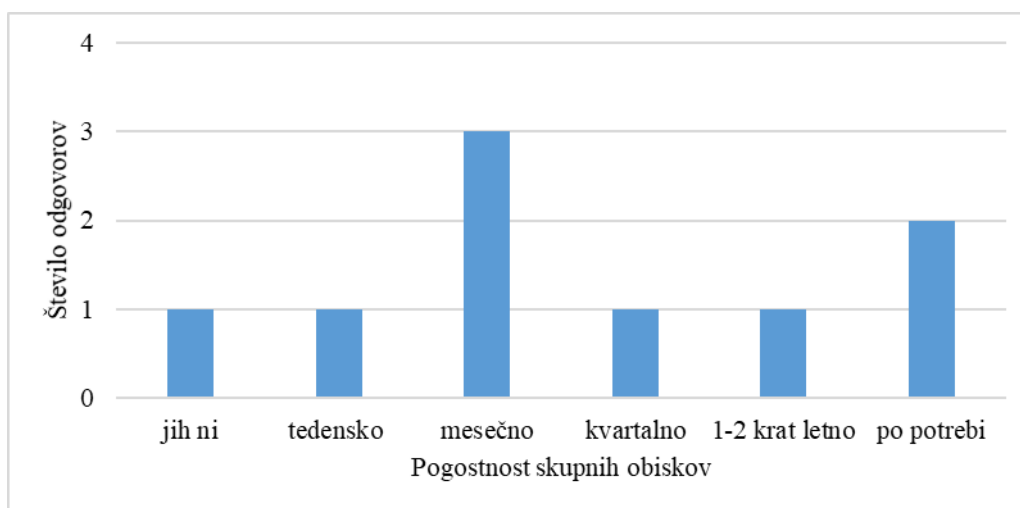
Pet od devetih anketirancev je navedlo, da imajo posebne projekte, ki krepijo in spodbujajo skupno delovanje trženjskega oddelka in strokovnih sodelavcev.

Slika 26: Odgovori na vprašanje »Ali se trženjski oddelek kdaj pritožuje, da strokovni sodelavci nepravilno, neprimerno ali premalo izkoriščajo trženjske akcije?«
(n = 9)



Vir: lastno delo.

Slika 27: Odgovori na vprašanja »Kolikokrat opravljate skupne obiske trženjskega oddelka in strokovnih sodelavcev pri strankah?«
(n = 9)

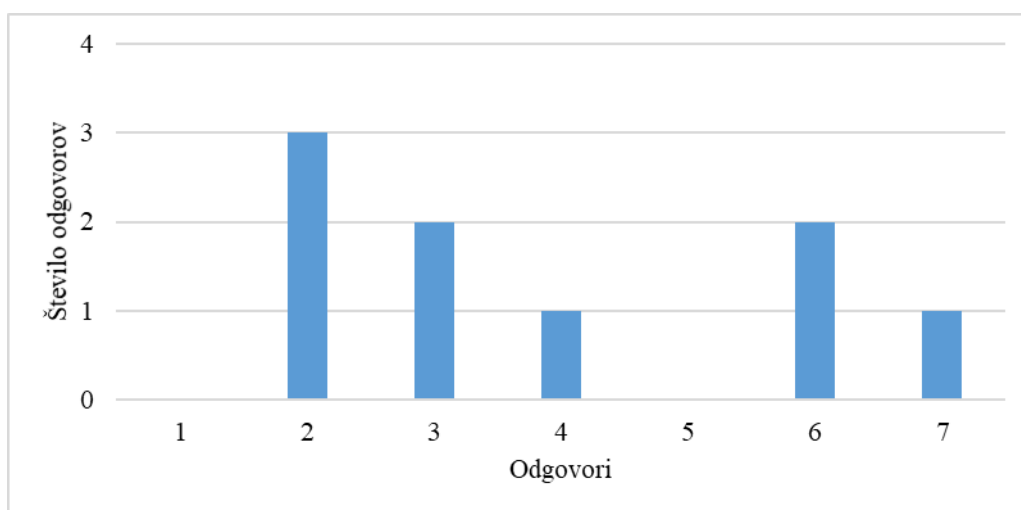


Vir: lastno delo.

Na vprašanje, ali osebno prodajo ali del osebne prodaje skušajo nadomestiti z novejšimi večkanalnimi pristopi, jih je sedem odgovorilo pritrdilno, en odgovor je bil, da to načrtujejo v prihodnosti, eden pa, da so to že naredili, vendar se ni obneslo.

Odgovori na vprašanje, kakšna stopnja formalnosti se uporablja pri poročanju strokovnih sodelavcev, so bili zelo raznoliki in jih prikazuje slika 28. Se pa bolj nagibajo v smer formalnih sistemov poročanja.

*Slika 28: Odgovori na vprašanje »Kako formalen je način poročanja strokovnih sodelavcev?«
(n = 9)*



Legenda: 1 – izredno formalen, 7 – popolnoma neformalen

Vir: lastno delo.

Prav tako so anketiranci podali zelo različne odgovore, kaj je po njihovem mnenju najboljši sistem poročanja:

- obstoječ sistem,
- redna osebna komunikacija,
- sprotno poročanje,
- redno in sistematično,
- pisno za povzetek, ustno za konkretne primere,
- elektronski,
- formalen (v programu za poročanje) in neformalen (ustni),
- osebno, na sestanku ter
- neformalen, formalen samo po potrebi.

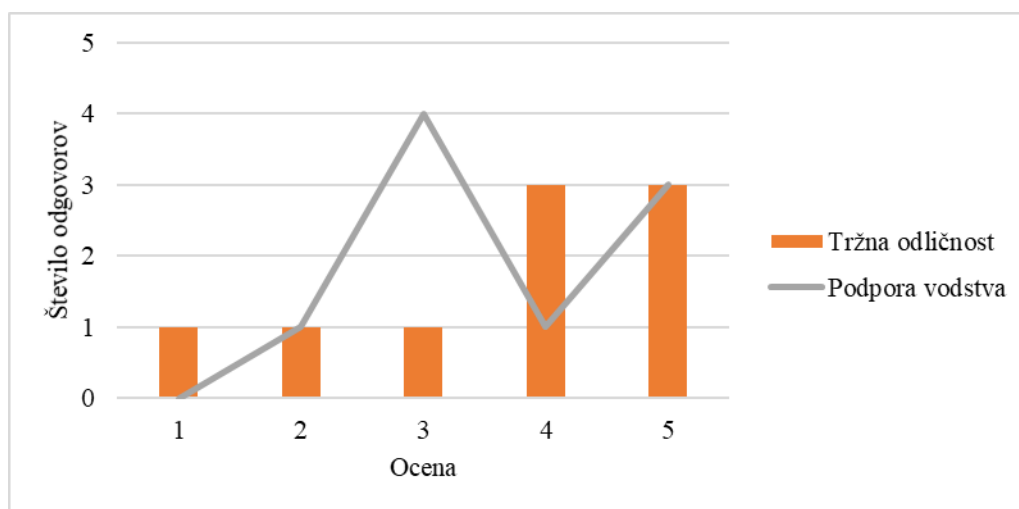
Pet anketirancev je bilo mnenja, da lahko trženjski in prodajni oddelek uporabljata isti sistem poročanja. Na vprašanje, ali je v kvantitativno in kvalitativno oceno strokovnih sodelavcev vključen tudi trženjski oddelek, so pritrdili 3 anketiranci, 3 so zanikali, eden je dejal, da so vključeni vsi oddelki, eden pa, da je trženjski oddelek vključen samo neformalno.

4.4.7 Tržna odličnost

V tem poglavju se bomo dotaknili tržne odličnosti oz. angl. *Marketing Excellence*. V tem poglavju je bila uporabljena 5-stopenjska Likartova lestvica, ocena 1 je predstavljala najnižjo vrednost, ocena 5 pa odlično vrednost.

Različni odgovori so se pojavili na vprašanje, če lahko v njihovem podjetju govorijo o tržni odličnosti, kar je prikazano na sliki 29, s povprečno vrednostjo 3,7 ($\pm 1,8$). Podobna povprečna vrednost, 3,7 ($\pm 1,1$), se je pojavila pri odgovoru na vprašanje, če jim pri tem pomaga vodstvo, jih podpira in zaupa ter za razvoj nameni zadosti denarja.

*Slika 29: Odgovori na vprašanja »Ali menite, da lahko v vašem podjetju govorite o tržni odličnosti in ali vam pri tem pomaga vodstvo?«
(n = 9)*



Legenda: 1 - niti najmanj, 5 - vsekakor imamo dobro prakso oz. velika podpora vodstva

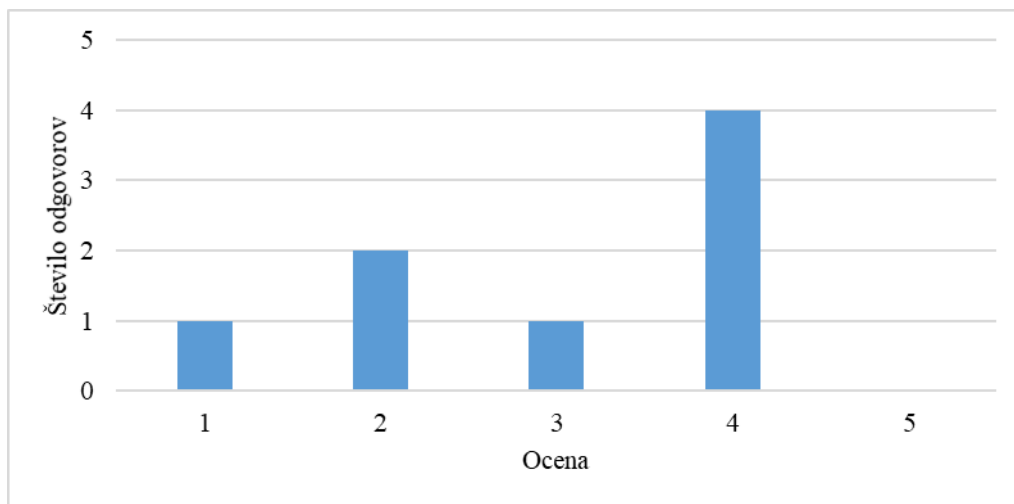
Vir: lastno delo.

Na vprašanje, v kolikšni meri uvažajo ideje ne samo iz farmacevtske panoge, ampak tudi iz drugih panog, je osem anketirancev podalo povprečno oceno 2,7, posamezne ocene pa so prikazane na sliki 30. En anketiranec je odgovoril, da je odvisno od produkta samega.

Zanimalo nas je, v kolikšni meri vodstvo do njih goji odkrit in avtentičen odnos. Odgovori so bili dokaj enotni in prikazujejo nadpovprečno oceno (slika 31).

Slika 30: Odgovori na vprašanje »V kolikšni meri uvažate ideje ne samo iz farmacije, ampak tudi iz drugih panog?«

(n = 8)

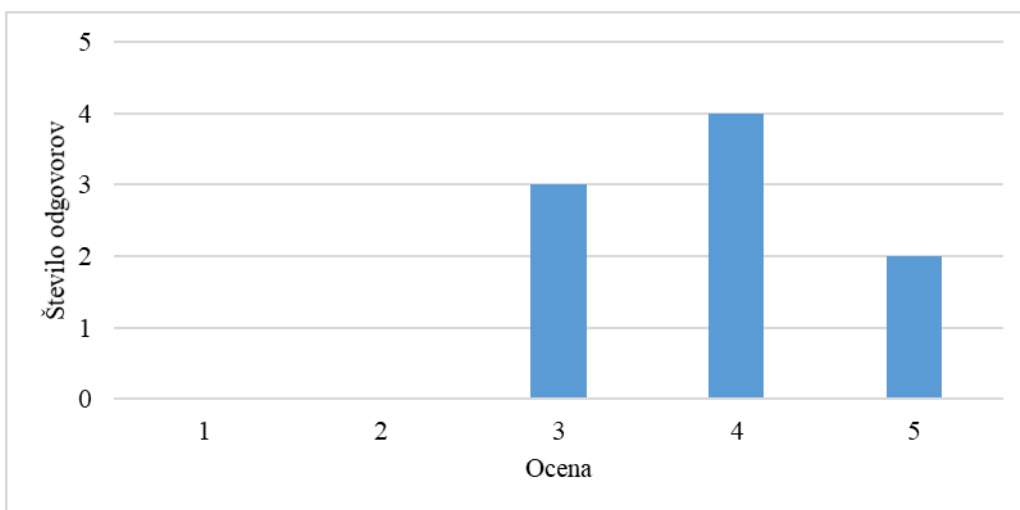


Legenda: 1 - ne sledimo drugim panogam in nikoli ne uvažamo idej; 5 - vseskozi sledimo drugim panogam in po potrebi uvažamo ideje

Vir: lastno delo.

Slika 31: Odgovori na vprašanje »V kolikšni meri goji vodstvo do vas odkrit in avtentičen odnos?«

(n = 9)

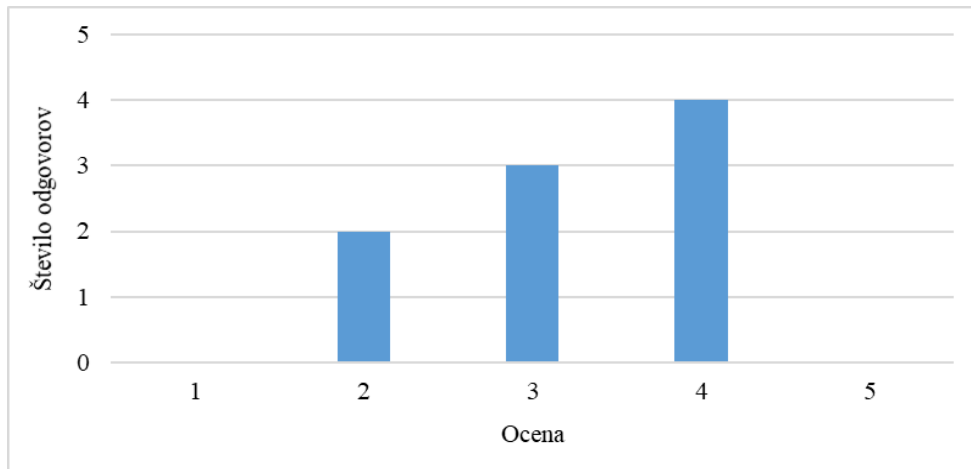


Legenda: 1 - odnos ni odkrit in avtentičen; 5 - odnos je zelo odkrit in avtentičen

Vir: lastno delo.

Naslednje vprašanje, ki smo ga postavili, je, v kolikšni meri se učijo preko teorije. Odgovori so podani na sliki 32. Le trije so dogovorili, da so v podjetju naročeni na strokovne revije s področja trženja in prodaje, pri šestih pa niso.

Slika 32: Odgovori na vprašanje »V kolikšni meri se učite iz teorije?«
(n = 9)



Legenda: 1 – nič; 5 – veliko

Vir: lastno delo.

4.4.8 Spremembe v zadnjih letih

Vsi anketiranci se zavedajo sprememb, ki se dogajajo na farmacevtskem področju. Njihove izjave so zbrane v tabeli 9.

Tabela 9: Odgovori na vprašanje »Ali lahko naštejete glavne značilnosti, kako sta se oddelka spreminjala v zadnjih desetih letih?«

Trženjski oddelek	Prodajni oddelek
Izredno močen vpliv na dogajanje na terenu	Skupno sodelovanje
Se ni dosti spremenil	Strokovni sodelavci so včasih obiskovali tako splošne zdravnike kot specialiste, sedaj le eno od skupin, prej je bilo bolje
Postaja bolj inovativen	Bolj učinkovit, boljše prodajne sposobnosti, boljše targetiranje
Večja povezava	Večja povezava
Združevanje s prodajnim	Združevanje s trženjskim
Premalo sprememb, še vedno se dela precej podobno kot pred leti, ideje s spremembami niso vedno dovolj dobro izvedene	Bolj primoran v spremembe zaradi sprememb pri samih strankah
Združila sta se in delata kot en oddelek, skupaj z ostalimi so postali bolj kreativni in inovativni, razvil se je skupen zmagovalni duh, postajajo vse boljši	Združila sta se in delata kot en oddelek, skupaj z ostalimi so postali bolj kreativni in inovativni, razvil se je skupen zmagovalni duh, postajajo vse boljši
Več administrativnega dela zaradi vseh novosti (transparentnost, complianca ...), ubijanje kreativnosti, ker je realizacija vsake nove ideje velika interna preizkušnja	Več svobode, manj uporabnega poročanja zaradi zaščite podatkov, manjša kvaliteta obiska

Vir: lastno delo.

Tudi na vprašanje, v katero smer se trenutno razvijata oddelka, so odgovori precej različni:

- ostajata na precej enaki poti kot do sedaj,
- povezovanje, matrična organizacija,
- v prilagajanje okolju in spremembam,
- prodajni oddelek postaja bolj samostojen pri odločanju o investicijah,
- trženjski oddelek je zadolžen za strateško planiranje, pripravo kampanj in materialov,
- povezanost, skupni cilj in
- več izobraževanja za strokovne sodelavce.

Ob tem smo vprašali tudi, ali čutijo pritisk t. i. »turbomarketinga«. Trije so odgovorili, da ga čutijo, dva ga pričakujeta v prihodnosti, trije pa se tega ne zavedajo.

Odgovori na vprašanje, v katero smer se bosta oddelka razvila v naslednjih petih letih, pa so bolj zadržani:

- trženjski oddelek zaradi vseh omejitev ostaja vse bolj v senci medicinskega,
- še bolj skupni cilji med oddelkoma,
- mislim, da ne bo večjih sprememb, in
- brez idej.

4.4.9 Možnost izboljšav – predlogi iz vsakdanje prakse

V anketi je bilo podanih veliko idej, kako bi še izboljšali sodelovanje med trženjskim in prodajnim oddelkom:

- še večja transparentnost, samoiniciativnost,
- več izobraževanja in novih idej v marketingu, več izobraževanja in implementacija osnovnih prodajnih veščin v praksi,
- skupni oddelki,
- še boljša komunikacija, več fleksibilnosti pri izvajanju projektov,
- to so detajli, težko opišem,
- več in bolj redna komunikacija (mesečni sestanki), ideje je treba deliti že ob samem začetku in ni dobro, če se prodajnemu oddelku projekt samo dodeli v izvedbo, in
- skupen vodja – razvoj poslovnih enot (angl. business units), kjer ena oseba koordinira trženjske in prodajne aktivnosti ter investicije za eno področje.

Za dobro skupno delovanje pa so pomembne tudi skupne vrednote zaposlenih v obeh oddelkih, kar je zapisalo 8 anketirancev:

- iste vrednote zaposlenih,

- stranke, skupni cilji,
- stranke, ki bi morale biti glavni fokus obeh oddelkov,
- z dobro komunikacijo, posluhom doseči boljšo prodajo,
- rezultati in odnosi s strankami,
- komunikacija, implementacija idej ter
- isti cilj in profesionalnost.

V zadnjem, 132. anketnem vprašanju smo podali možnost za komentar. Izpostavili bi samo enega: »Treba je vztrajati, spremljati spremembe in se prilagoditi novostim.«

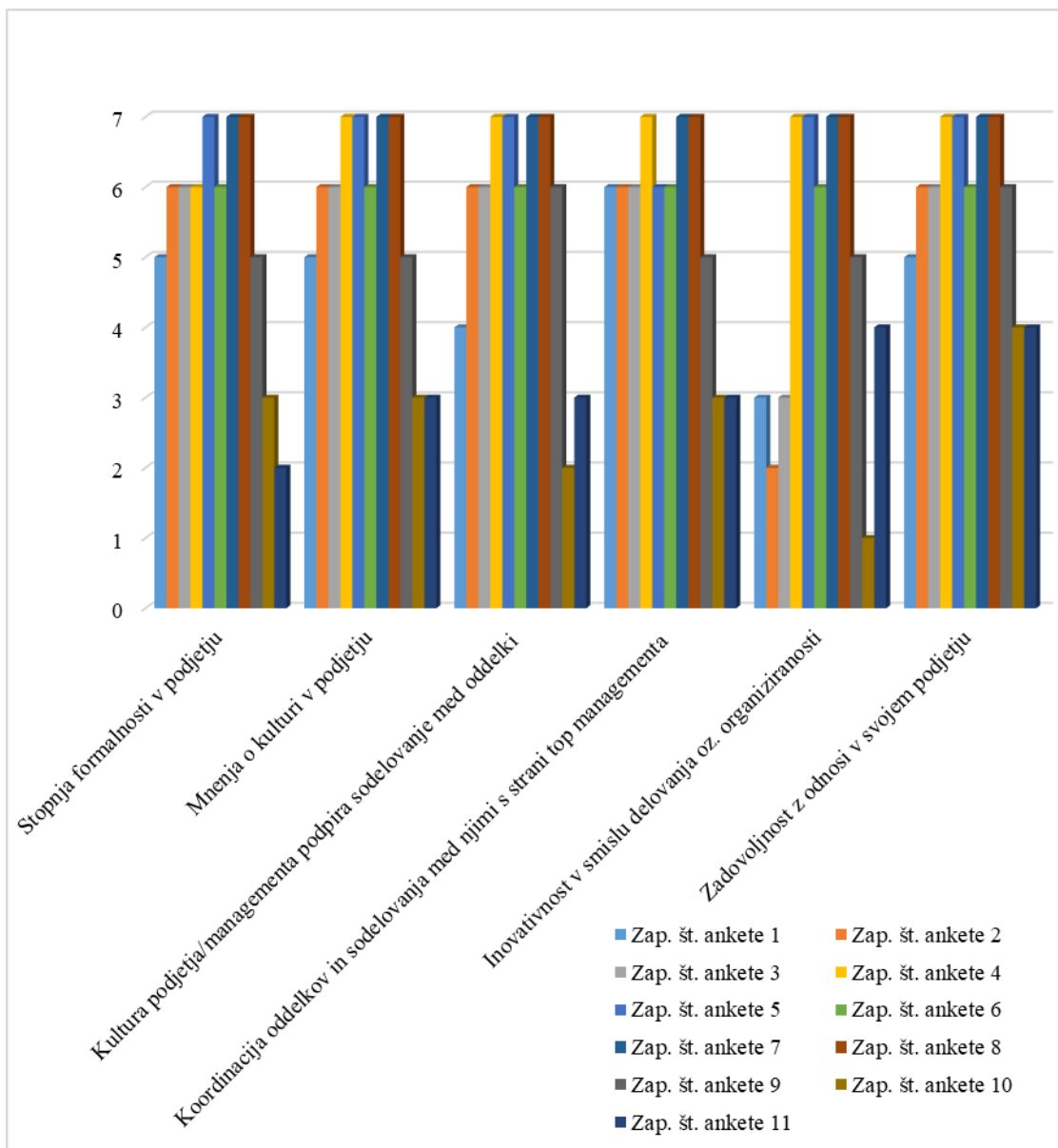
5 POVZETEK RAZISKAV

Vprašalnik, ki je vseboval 132 glavnih vprašanj, v katera so bila ponekod vključena tudi podvprašanja, je naletel na zanimiv odziv. Medtem ko ga nekateri, ker je zahteval 30 minut zbranega dela, niso rešili do konca, pa so tisti, ki so ga izpolnili, podali zelo pozitivne povratne informacije, in sicer s pripombo, da bi ta vprašalnik morali videti njihovi vodje in sodelavci, saj že izpolnjevanje vprašalnika zahteva določen pogled vase in v odnose med trženjskim in prodajnim oddelkom. Iz te raziskave ne moremo podati statistične analize, saj je vzorec premajhen in podatki ne bi pokazali prave slike med oddelkoma v malih farmacevtskih podjetjih v Sloveniji. Kljub temu pa pokaže določeno stanje.

Dva anketiranca, ki sta opisala visoko stopnjo formalnosti v podjetju, sta s podpovprečnimi ocenami ocenila stopnjo kulture v podjetju, podporo s strani managementa za sodelovanje med oddelki in koordinacijo oddelkov ter inovativnost v smislu delovanja oz. organiziranosti. Kljub vsemu pa sta bila povprečno zadovoljna z odnosi v svojem podjetju, medtem ko so bili anketiranci, ki so imeli v podjetju sproščene, neformalne odnose in večjo podporo s strani vodstva, z odnosi zelo zadovoljni (slika 33).

Ali je stopnja kulture višja, če v podjetju obstaja pravilnik o obnašanju in komuniciranju? Pri štirih anketirancih, kjer obstaja pravilnik, so trije anketiranci stopnjo kulture v njihovem podjetju ocenili z najvišjo oceno, anketiranec št. 11 pa kljub pravilniku opisuje podpovprečno stopnjo kulture. V podjetju omenjenega anketiranca nimajo izobraževanj na to tematiko, prav tako pa opisuje, da vodstvo podjetja slabo podpira sodelovanje med oddelki in koordiniranje. Podobne ocene je podal tudi anketiranec št. 10, v čigar podjetju nimajo pravilnika o obnašanju in komuniciranju. Vsi ostali anketiranci brez pravilnika so podali visoko oceno nivoja kulture v podjetju. Na podlagi podanih odgovorov je opaziti, da obstaja povezava med kulturo v podjetju in podporo s strani vodstva (tabela 10).

Slika 33: Prikaz stopnje formalnosti, mnenje o kulturi v podjetju, podpora s strani managementa, inovativnost delovanja in zadovoljstvo z odnosi v podjetju po posameznih anketirancih (n = 11)



Vir: lastno delo.

Tabela 10: Odgovori posameznih anketirancev o kulturi podjetja in povezanih parametrih

Anketiranec/ vprašanje	Na kakšnem nivoju, menite, je splošna kultura vašega podjetja? (1–7)	Ali obstaja pravilnik podjetja, ki zajema kulturo obnašanja in komuniciranja znotraj podjetja, med oddelki?	Ali imate v podjetju izobraževanja v zvezi s kulturo obnašanja in komuniciranja znotraj podjetja, med oddelki?	Kako bi ocenili koordinacijo oddelkov in sodelovanja med njimi s strani vodstva (top manag.)? (1–7)	Ali kultura podjetja/ vodstva (top manag.) na splošno podpira sodelovanje med oddelki? (1–7)
1	5	Ne	Ne	6	4
2	6	Ne	Ne	6	6
3	6	Ne	Da	6	6
4	7	Ne	Da	7	7
5	7	Da	Da	6	7
6	6	Ne	Da	6	6
7	7	Da	Da	7	7
8	7	Da	Da	7	7
9	5	Ne	Ne	5	6
10	3	Ne	Ne	3	2
11	3	Da	Ne	3	3

Legenda: z modro barvo so označeni anketiranci, ki imajo pravilnik o kulturi obnašanja v podjetju, oranžna barva označuje odgovore s podpovprečno oceno na zadnja dva vprašanja.

Vir: lastno delo.

Po mnenju dveh anketirancev (št. 1 in 11) vodstvo usklajevanju različnih pogledov in aktivnosti med oddelkoma nameni premalo podrobnosti. Pri obeh se kadrovska služba ne vključi (tabela 11).

Tabela 11: Vloga vodstva in kadrovske službe pri odnosih med trženjskim in prodajnim oddelkom

Anketiranec/ vprašanja	Ali vrhnje vodstvo po vašem mnenju nameni zadosti pozornosti usklajevanju ...		Ali vodstvo podjetja ocenjuje kakovost odnosov med oddelkoma?	Ali je kadrovska služba tudi v vlogi povezovalnega člana med oddelkoma?
	različnih pogledov med oddelkoma? (1–7)	aktivnosti med oddelkoma? (1–7)		
1	3	3	Ne	Ne
2	6	5	Ne	Je nimamo
3	5	5	Ne	Ne
4	7	7	Da	Da
5	7	7	Da	Da
6	6	6	Da	Da

se nadaljuje

Tabela 11: Vloga vodstva in kadrovske službe pri odnosih med trženjskim in prodajnim oddelkom (nad.)

Anketiranec/ vprašanja	Ali vrhnje vodstvo po vašem mnenju nameni zadosti pozornosti usklajevanju ...		Ali vodstvo podjetja ocenjuje kakovost odnosov med oddelkoma?	Ali je kadrovska služba tudi v vlogi povezovalnega člana med oddelkoma?
	različnih pogledov med oddelkoma? (1–7)	aktivnosti med oddelkoma? (1–7)		
7	7	7	Da	Ne
8	7	7	Da	Ne
9	5	5	/	Je nimamo
10	5	5	Da	Ne
11	3	3	Da	Ne

Legenda: oranžna barva označuje odgovore s podpovprečno oceno.

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Ovrednotenje različnih parametrov med trženjskim in prodajnim oddelkom

Anketiranec/ parameter	Koordinacija	Odnosi	Zadovoljstvo	Sodelovanje	Zaupanje	Pripadnost	Komunikacija	Podpora	Kompatibilnost
1	3	6	4	5	5	7	3	3	4
2	5	7	6	6	5	6	6	5	5
3	6	6	6	5	6	6	6	6	5
4	7	7	7	7	7	7	7	7	7
5	/	/	/	/	/	/	/	/	/
6	/	/	/	/	/	/	/	/	/
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	7	7	7	7	7	7	7	7	7
9	5	6	6	6	5	5	6	6	6
10	6	6	6	6	5	6	6	6	6
11	3	5	3	2	3	6	3	2	4

Legenda: oranžna barva označuje odgovore s podpovprečno oceno; odgovori 1–7.

Vir: lastno delo.

Če potegnemo ločnico, kako anketiranci dojemajo odnose med oddelkoma, prikazane v tabeli 12, vidimo, da je predvsem pri anketirancu št. 11 ne samo veliko prostora za izboljšanje odnosov v podjetju in spremenjenem upravljanju s strani vodstva, ampak je to – sodeč po odgovorih anketiranca – že nujna poteza. Slabše ocenjeni parametri se pojavljajo tudi pri anketirancu št. 1, in sicer so podpovprečno ocenjeni koordinacija, komunikacija in podpora med trženjskim in prodajnim oddelkom. Kot zanimivost, isti anketiranec splošno

kulturo v podjetju ocenjuje z oceno 5, slabše pa podporo s strani managementa in koliko pozornosti vodstvo nameni usklajevanju različnih pogledov med oddelkoma in aktivnostmi med njima.

Neprestano izobraževanje je izrednega pomena, in to ne samo na področju zdravil, kar je tudi zakonsko predpisano, ampak tudi iz delovnega področja trženja oz. prodaje. Kar pet anketirancev se poleg izobraževanja v službi izobražuje še samih, trije anketiranci, ki niso zadovoljni s svojim znanjem oz. le delno, pa se sami ne izobražujejo (tabela 13).

Tabela 13: Izobraževanje in zadovoljstvo z znanjem na področju trženja oz. prodaje

Anketiranec/ parameter	Ali menite, da vam podjetje zagotavlja zadosti izobraževanj z vašega delovnega področja (trženja oz. prodaje)?	Ali vam podjetje zagotavlja tudi izobraževanje izven vaših delovnih področij (npr. če opravljate prodajno funkcijo, imate izobraževanja tudi iz trženja)?	Ali se sami dodatno izobražujete iz trženja oz. prodajnega področja?	Ali ste zadovoljni z lastnim znanjem, ki ga imate na trženjskem oz. prodajnem področju?	Ali menite, da imajo vaši sodelavci na trženjskem oz. prodajnem področju zadosti znanja o svojem delovnem področju (o trženju oz. prodaji)?
1	Premalo	Premalo	Da	Delno	Ne vem
2	Da, zadosti	Premalo	Ne	Delno	Ne
3	Premalo	Premalo	Ne	Delno	Ne vem
4	Da, zadosti	Da, zadosti	Da	Da	Da
5	Da, zadosti	Da, zadosti	Da	Da	Da
6	Da, zadosti	Da, zadosti	Da	Da	Da
7	Da, zadosti	Da, zadosti	Da	Delno	Da
8	Da, zadosti	Da, zadosti	Da	Delno	Da
9	Da, zadosti	Da, zadosti	Ne	Delno	Da
10	Nič	Nič	Ne	Da	Ne
11	Premalo	Nič	Da	Delno	Ne

Legenda: modra barva označuje anketirance, ki imajo premalo oz. nič izobraževanj, oranžna barva označuje tiste, ki so le delno zadovoljni s svojim trženjskim oz. prodajnim znanjem in se ob tem ne izobražujejo.

Vir: lastno delo.

Sodelovanje med oddelki za sabo potegne tudi obveznost, da sodelavci na različnih oddelkih poznajo značilnosti in delovanje drugih oddelkov. Še posebej je to pomembno pri

trženjskem in prodajnem oddelku, ki morata na trgu nastopati kot celota. Poznavanje drugega oddelka je torej ne samo dobrodošlo, ampak tudi nujno. Pokazalo se je, da anketiranci št. 1, 3 in 11 premalo ali sploh ne poznajo trženjskega oz. prodajnega oddelka (tabela 14).

Tabela 14: Poznavanje drugega oddelka, inovativnost pri trženjskih in prodajnih aktivnostih

Anketiranec/ vprašanje	Ali ste med oddelkoma med seboj seznanjeni z značilnostmi in podrobnostmi drugega oddelka?	Ali posamezniki v vašem podjetju za določen čas zamenjajo vrsto funkcije, npr. iz trženjskega v prodajni oddelek ali obratno (ne da bi šlo za pozicijsko napredovanje ali nazadovanje)?	Ali sestavljate projektne skupine, preko katerih bi se trženjski in prodajni oddelek bolj povezala?	Ali lahko rečete, da ste v podjetju inovativni pri prodajnih veščinah? (1–7)	Ali lahko rečete, da ste v podjetju inovativni pri trženjskih veščinah? (1–7)	Ali je vodstvo podjetja pripravljeno sprejemati nove poti pri reševanju problemov? (1–7)
1	Premalo	Ne	Da	4	3	6
2	Da, zadostno	Da	Da	5	5	6
3	Premalo	Ne	Ne	4	5	5
4	Da, zadostno	Da	Da	7	7	7
5	Da, zadostno	Ne	/	7	7	7
6	Da, zadostno	Da	Da	/	/	/
7	Da, zadostno	Da	Da	/	/	/
8	Da, zadostno	Da	Da	7	7	7
9	Da, zadostno	Ne	Ne	5	5	6
10	Da, zadostno	Ne	Ne	4	5	3
11	Ne	Ne	Ne	5	3	4

Legenda: modra barva označuje anketirance, ki so premalo nezadostno seznanjeni s podrobnostmi drugega oddelka, oranžna barva označuje podpovprečne ocene.

Vir: lastno delo.

Kot najpogostejši vzrok za učinkovito sodelovanje med trženjskim in prodajnim oddelkom ter tudi kot vzrok, ki onemogoča ali ruši sodelovanje, je navedena komunikacija, ki naj bo odkrita, redna, obojestranska (tabela 15).

Tabela 15: Vzroki za učinkovito sodelovanje in vzroki, ki onemogočajo učinkovito sodelovanje med trženjskim in prodajnim oddelkom

Anketiranec/ vprašanje	Kaj so po vašem trije glavni vzroki, ki pripomorejo k učinkovitemu sodelovanju med oddelkoma in zakaj?	Kaj so po vašem trije glavni vzroki, ki onemogočajo ali rušijo učinkovito sodelovanje in zakaj?		
1	Komunikacija že v fazi planiranja; sprotno sledenje napredku in odkrite povratne informacije, prenos ideje do končnega izvajalca, ki naj bo vključen že v fazi planiranja	Slaba komunikacija	Težave s sprejemanjem drugih idej	Sledenje enakim vzorcem
2	Poznavanje dela, ki ga posamezni oddelek opravlja, dobri odnosi, ustrezna komunikacija	Mnenje, da se posamezni oddelek ne trudi dovolj	Nekomunikacija	
3	Redni sestanki, stalna dvosmerna komunikacija	Slaba komunikacija	Svojeglavost	Vlečenje na eno stran
4	/	Slaba komunikacija	Nepoznavanje ciljev podjetja	Egoisti/vrednote v podjetju
5	1. Timsko delo: različna znanja, izkušnje in kompetence 2. Redna komunikacija: obveščenost o vsem, kar se dogaja na terenu, v pisarni, globalno ... 3. Pripadnost podjetju, njegovi kulturi in držanje visokih etičnih standardov	Top management ne zna organizirati oddelkov na drug, modernejši način, ki je bolj prilagojen trgu	Stara šola – dela se kot nekoč, kar v današnjem okolju ni več učinkovito	Nerazumevanje, da so potrebne spremembe in stalno prilagajanje
6	/	/	/	/
7	/	/	/	/
8	Zaupanje, transparentnost, pripravljenost sodelovati in pomagati	Nezaupanje	Neznanje	Netransparentnost

se nadaljuje

Tabela 15: Vzroki za učinkovito sodelovanje in vzroki, ki onemogočajo učinkovito sodelovanje med trženjskim in prodajnim oddelkom (nad.)

Anketiranec/ vprašanje	Kaj so po vašem trije glavni vzroki, ki pripomorejo k učinkovitemu sodelovanju med oddelkoma in zakaj?	Kaj so po vašem trije glavni vzroki, ki onemogočajo ali rušijo učinkovito sodelovanje in zakaj?		
9	Vsi imamo podobne probleme, cilj pa je isti, večja prodaja.			
10	Zaupanje, kredibilnost in ujemanje	Odgovornost	Kredibilnost	Jasna strategija
11	Spremljanje trga, regionalne značilnosti, lokalna odstopanja, zavarovalniška pravila	Izkušnje	Obojestranska komunikacija	Kultura podjetja

Legenda: modra barva označuje odgovore, ki opisujejo komunikacijo.

Vir: lastno delo.

Komunikacija zahteva skupno delovanje in srečevanje oddelkov. Pogoste interakcije med sodelavci gotovo lahko izboljšajo kakovost komuniciranja. Strokovni sodelavci so del prodajnega oddelka in v neprestanem stiku s strankami. Pri dveh anketirancih je stopnja komuniciranja podpovprečna in tudi srečevanje med obema oddelkoma je manj pogosto kot pri ostalih (tabela 16).

Zaradi slabe komunikacije velikokrat prihaja do nesoglasja, nerazumevanja, tudi nezaupanja in vsekakor prej ali slej tudi do konfliktov. Disfunkcionalni konflikti, ki rušijo odnose, se pogosteje kot funkcionalni pojavljajo pri treh anketirancih (tabela 17).

Odnosi med trženjsko in prodajno funkcijo so izrednega pomena. Kakršnakoli slaba naravnost različnih oddelkov med seboj se kaže v slabšem poslovanju oddelkov (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006, str. 70). Veliko parametrov, ki so dobro izvedeni, pripelje do boljšega kratkoročnega in dolgoročnega delovanja podjetja ter do boljše prodaje (tabela 18).

Tabela 16: Pogostost komuniciranja in srečevanja med trženjskim in prodajnim oddelkom ter kakovost komuniciranja s strokovnimi sodelavci

Anketiranec/ vprašanje	Kako pogosto preko telefona in maila komunicirate sodelavci iz trženjskih in prodajnih oddelkov v podjetju?	Kako pogosto se srečujejo sodelavci iz trženjskih in prodajnih funkcij?	Kako bi ocenili kakovost komuniciranja sodelavcev iz trženjskih oz. prodajnih oddelkov s strokovnimi sodelavci? (1–7)
1	Dnevno	Kvartalno	3
2	Dnevno	Tedensko	6
3	Dnevno	Tedensko	5
4	Dnevno	Dnevno	4
5	Dnevno	Dnevno	7
6	Dnevno	Tedensko	5
7	/	/	/
8	Dnevno	Tedensko	7
9	Tedensko	Tedensko	6
10	Dnevno	Dnevno	5
11	Dnevno	Mesečno	3

Legenda: oranžna barva označuje podpovprečni oceni.

Vir: lastno delo.

Tabela 17: Pojavljanje konfliktov med trženjskim in prodajnim oddelkom

Anketiranec/ vprašanje	Najpogostejši konflikti, ki se pojavljajo med trženjskim in prodajnim oddelkom	Pogostost pojavljanja disfunkcionalnih konfliktov	Pogostost pojavljanja funkcionalnih konfliktov	Ukrepanje	Mnenje, zakaj so nastali
1	Disfunkcionalni	Letno	Kvartalno	Pogovori vpletenih, posredovanje direktorja	Slaba komunikacija
2	Disfunkcionalni	Mesečno	Mesečno	Organizirali skupne sestanke	Ker ljudje iz enega ali drugega oddelka ne vidijo širše slike za npr. Planirane aktivnosti
3	Smo jih imeli v preteklosti in smo jih rešili	Letno	Kvartalno	Disfunkcionalni konflikt je povzročila oseba, ki so jo kasneje odpustili	Zaradi narave osebe
4	Smo jih imeli v preteklosti in smo jih rešili	Polletno	Kvartalno	Da; coaching	Preveč časa za ukvarjanje z drugimi, namesto s seboj se nadaljuje

Tabela 17: Pojavljanje konfliktov med trženjskim in prodajnim oddelkom (nad.)

Anketiraneec/ vprašanje	Najpogostejši konflikti, ki se pojavljajo med trženjskim in prodajnim oddelkom	Pogostost pojavljanja disfunkcionalnih konfliktov	Pogostost pojavljanja funkcionalnih konfliktov	Ukrepanje	Mnenje, zakaj so nastali
5	Jih ni	Nikoli	Nikoli	Ni bilo treba	Ni jih bilo
6	/	/	/	/	/
7	/	/	/	/	/
8	Funkcionalni	Nikoli	Polletno	Sprotni <i>feedback</i>	Različno videnje stvari
9	Jih ni	Nikoli	Polletno	Ne	
10	Disfunkcionalni	Mesečno	Kvartalno	Pogovor	Karakterne razlike
11	Funkcionalni	Kvartalno	Mesečno	Ne	Različnega pogleda na reševanje težav

Legenda: modra barva označuje anketirance, kjer se pogosteje pojavljajo disfunkcionalni konflikti.

Vir: lastno delo.

Tabela 18: Povezava nekaterih parametrov z rastjo podjetja

Anketiraneec/ vprašanje	Stopnja formalnosti v odnosih v podjetju (1-7)	Nivo splošne kulture v podjetju (1-7)	Zadovoljstvo z odnosi v podjetju (1-7)	Podpiranje sodelovanja med oddelki s strani vodstva (1-7)	Zagotavljanje izobraževanja s strani podjetja oz. prodajnem področju	Poznavanje značilnosti drugega oddelka - trženjskega oz. prodajnega	Rast podjetja (primerjalno s podružnicami v tujini lastnega podjetja) (1-7)	Rast podjetja oz. najpomembnejših zdravil (primerjalno s slovenskimi podjetji) v zadnjih petih letih (1-7)
1	5	5	5	4	Premalo	Premalo	4	4
2	6	6	6	6	Zadosti	Zadostno	4	6
3	6	6	6	6	Premalo	Premalo	3	5
4	6	7	7	7	Zadosti	Zadostno	2	5
5	7	7	7	7	Zadosti	Zadostno	6	7
6	6	6	6	6	Zadosti	Zadostno	5	5
7	7	7	7	7	Zadosti	Zadostno	5	7
8	7	7	7	7	Zadosti	Zadostno	7	7
9	5	5	6	6	Zadosti	Zadostno	4	4
10	3	3	4	2	Nič	Zadostno	5	5
11	2	3	4	3	Premalo	Ne	2	4

Legenda: modra barva označuje povprečne ocene, premalo izobraževanja in poznavanja drugega oddelka, oranžna barva označuje podpovprečne ocene

Vir: lastno delo.

SKLEP

Povezava trženjske in prodajne funkcije je ena najpomembnejših povezav med oddelki v podjetjih. Oba oddelka morata integrirano nastopiti na trgu, kjer predstavljata podjetje. Le z dobro usklajenostjo ter razumevanjem v očeh strank prikazujeta kakovostno, organizirano in zaupanja vredno podjetje. Splošna kultura v podjetju – v našem primeru skupaj z nakazano stopnjo formalnosti, podpiranjem sodelovanja med oddelki s strani vodstva, izobraževanjem, poznavanjem delovanja in posebnosti drugih oddelkov, zadovoljstvom posameznikov v podjetju in še številnimi drugimi parametri – vpliva na kakovost delovanja podjetja, posledično pa tudi na njegovo rast.

Vzroki za učinkovito sodelovanje med oddelkoma so v veliki meri dobra, ustrezna, obojestranska in redna komunikacija, ki se začne že v času planiranja novih projektov oz. novih zdravil. Sodelavci iz trženjskega in prodajnega oddelka morajo biti seznanjeni o medsebojnem delu. Transparentnost, zaupanje, odgovornost, znanje, kredibilnost in jasne strategije so poleg visoke kulture v podjetju, kjer ni prostora za egocentrične posameznike, nujni elementi za učinkovito sodelovanje. Pri tem je podpora s strani vodstva več kot nujna, tako v smislu podpiranja in usklajevanja sodelovanja med oddelkoma kot z lastnim zgledom.

Spremembe v zadnjih letih vplivajo na trženjski in prodajni oddelek v majhnih farmacevtskih podjetjih v Sloveniji. Ponekod se oddelka združujeta oz. sta že združena, trženjski oddelek ima vedno večji vpliv na dogajanje na terenu, oba oddelka pa postajata s svojimi pristopi vedno bolj inovativna. Lahko pa oddelka delujeta po ustaljenih tirnicah, kar je v naši raziskavi lahko povezano tudi s slabšo uspešnostjo podjetja. Tudi odnosi med oddelkoma se zaradi sprememb na tržišču spreminjajo in s tem zahtevajo nove pristope. Na nove situacije na terenu je treba reagirati hitro, izboljšati je treba slabo komunikacijo, ki nastane zaradi velikih pritiskov zunanjega okolja in zaradi katere je manj potrpežljivosti in tolerance v medsebojnih odnosih. Tudi prodajni oddelek mora aktivno sodelovati v trženjskih aktivnostih. Povezava obeh oddelkov še vedno poteka in se pričakuje tudi v bližnji prihodnosti. Vsekakor pa se oddelka prilagajata različnim spremembam in tržnemu okolju.

Kljub temu da prodajni oddelki delujejo na inovativen način, pa se pri sodelavcih v prodajni funkciji pogreša prilagajanje situaciji, entuziazem, fleksibilnost, samoiniciativnost, enakovreden odnos ter analiziranje terena in zaključek obiska. Pri sodelavcih v trženjskih funkciji, ki so – v primerjavi s prodajnim oddelkom – glede svoje inovativnosti ocenjeni malo slabše, pa se pogreša racionalnost glede dela na terenu, od dolžine obiska do postavljenih vprašanj, odprtost za nove ideje in upoštevanje le-teh, boljša komunikacija ter hitrejši pretok strokovnih informacij.

Možnosti izboljšav med trženjskim in prodajnim oddelkom je več. Dobra in pogosta komunikacija, večja transparentnost, samoiniciativnost posameznikov, prožnost pri izvajanju projektov, veliko izobraževanja in čim bolj povezana oddelka ali skupni oddelek. Sodelavci v obeh oddelkih pa morajo imeti iste vrednote in skupne cilje.

Ocene večine parametrov so pokazale nadpovprečno oceno stanja v majhnih farmacevtskih podjetjih v Sloveniji, kljub temu pa je še veliko prostora za izboljšanje; pri večini podjetij le pri posameznih parametrih, ponekod pa bi bilo treba izvesti precejšnje spremembe.

Zelo formalni odnosi v podjetju lahko prikrivajo slabo kulturo v podjetju, ta pa je lahko izraz nedelovanja oz. neučinkovitega delovanja vodstva. Če je ob tem prisotno še nepoznavanje oddelkov med seboj, redkejša srečevanja oddelkov ter premalo ali nič izobraževanja na področju trženja in prodaje, lahko vse skupaj privede do slabšega delovanja podjetja na trgu in s tem do slabše rasti.

Velikokrat se je kot problem nesodelovanja med oddelki pojavila slaba ali neustrezna oz. neredna komunikacija. Za dobro sodelovanje med trženjskim in prodajnim oddelkom je po mnenju anketirancev, če povzamem, potrebno/-a predvsem timsko delo, redna komunikacija, pripadnost podjetju in držanje visokih etičnih standardov. Vsekakor ta načela veljajo za vse oddelke. Le z dobro usklajenostjo, razumevanjem, podporo in spoštovanjem med oddelki lahko pričakujemo uspešno delovanje podjetja.

Ob vseh raziskovalnih vprašanjih je raziskava pokazala še na številne parametre, ki jih pri vodenju, ustvarjanju ali soustvarjanju medsebojnih odnosov med trženjskimi in prodajnimi oddelki v podjetjih ne smemo zanemariti. Priporočamo nadaljnje raziskave na večjem številu posameznikov v trženjskem in prodajnem oddelku ter na večjem številu majhnih farmacevtskih podjetij v Sloveniji.

LITERATURA IN VIRI

1. Ajdišek, M. (2011). *Strateški pristop k pospeševanju prodaje v farmaciji: primer zdravila na recept* (magistrsko delo). Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
2. American Marketing Association. (2013, julij). *Definition of Marketing*. Pridobljeno 21. septembra 2016 iz <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
3. Ayati, N., Saiyarsarai, P. & Nikfar, S. (2020, 3. julij). Short and long term impacts of COVID-19 on the pharmaceutical sector. *DARU Journal of Pharmaceutical Sciences*. Pridobljeno 19. septembra 2020 iz <https://doi.org/10.1007/s40199-020-00358-5>
4. Baker, M. J. (2010). Philosophy or function? V M. J. Baker & M. Saren (ur.), *Marketing Theory. A student text* (2. izd.) (str. 3–25). London: Sage Publications.

5. Barba, V. (2020, 12. februar). Branded generics forecast to double revenues, with US and Europe left behind. *Outsourcing pharma.com*. Pridobljeno 17. septembra 2020 iz <https://www.outsourcing-pharma.com/Article/2020/02/12/Global-market-for-branded-generics-to-grow>
6. Berger, R. (2013, 6. januar). *Global pharmaceutical industry is in a strategic crisis – Business models must be adjusted* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. septembra 2016 iz https://www.rolandberger.com/en/press/Press-Release-Details_5839.html
7. Biemans, W. G. & Makovec Brenčič, M. (2007). Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, 41(3/4), 257–273.
8. Chressanthis, G. A., Eisenstein, E. M. & Barbro, P. A. (2015). What makes more, better? An exploratory study on the effects of firm-level commercial operations attributes on pharmaceutical business performance. *Journal of Medical Marketing*, 15(1/2), 10–25.
9. Christel, M. (2020, junij). The 2020 Pharm Exec 50. *Pharmaceutical Executive*, 40(6), 14–17.
10. Clark, M., Vorhies, D. & Bentley, J. (2011). Relationship quality in the pharmaceutical industry: An empirical analysis. *Journal of Medical Marketing*, 11(2), 144–155.
11. Dawes, P. L. & Massey, G. R. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1327–1344.
12. Daxue Consulting. (2020, 24. april). *China's Pharmaceutical Industry*. Pridobljeno 17. septembra 2020 iz <https://daxueconsulting.com/pharmaceutical-industry-china/>
13. Deloitte. (2014). *Mesuring R&D return on investment in pharmaceutical industry*. Pridobljeno 23. septembra 2016 iz <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/life-sciences-health-care/lp-ls-rd-roi-en.pdf>
14. Deloitte. (2015a). *2016 Global life science outlook. Moving forward with cautious optimism*. Pridobljeno 21. septembra 2016 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-2016-life-sciences-outlook.pdf>
15. Deloitte. (2015b). *Measuring the return from pharmaceutical innovation 2015. Transforming R&D returns in uncertain times*. Pridobljeno 24. septembra 2016 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/life-sciences-health-care/uk-deloitte-lshc-pharma-innovation-2015.pdf>
16. Deloitte. (2019). *2019 Focus and transform. Accelerating change in life sciences*. Pridobljeno 26. septembra 2020 iz <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-ls-outlook-2019.pdf>
17. Dewsnap, B. & Jobber, D. (2002). A social psychological model of relations between marketing and sales. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 874–894.

18. Donohue, J. M., Cevasco, M. & Rosenthal, M. B. (2007). A decade of direct-to-consumer advertising of prescription drugs. *The New England Journal of Medicine*, 357(7), 673–681.
19. EFPIA. (2015, 9. junij). *The Pharmaceutical Industry in figures. Key data. 2015*. Pridobljeno 21. septembra 2016 iz <http://www.efpia.eu/mediaroom/271/21/The-Pharmaceutical-Industry-in-figures-Edition-2015>
20. EFPIA. (2016, 16. junij). *The Pharmaceutical Industry in figures. Key data. 2016*. Pridobljeno 21. septembra 2016 iz <http://www.efpia.eu/uploads/modules/Documents/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2016.pdf>
21. EFPIA. (2019, 20. junij). *The Pharmaceutical Industry in figures. Key data. 2019*. Pridobljeno 20. septembra 2020 iz <https://www.efpia.eu/media/412931/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2019.pdf>
22. EFPIA. (2020, 30. junij). *The Pharmaceutical Industry in figures. Key data. 2020*. Pridobljeno 20. septembra 2020 iz https://www.efpia.eu/media/554521/efpia_pharmafigures_2020_web.pdf
23. Erat, P. & Zorzi, O. (2007). Market Analysis. Networked Healthcare. Organising for networked healthcare: Towards future organisational models. *Journal of Medical Marketing*, 7(1), 16–17.
24. Ernst, H., Hoyer, W. D. & Rübsaamen, C. (2010). Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success. *Journal of Marketing*, 74, 80–92.
25. Evropski parlament. (2016, maj). *Zdravila in medicinski pripomočki*. Pridobljeno 24. septembra 2016 iz http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.5.4.html
26. FDA, Center for Drug Evaluation and Research. (2015, januar). *Novel New Drugs 2014. Summary*. Pridobljeno 21. septembra 2016 iz <http://www.fda.gov/downloads/drugs/developmentapprovalprocess/druginnovation/ucm430299.pdf>
27. FDA, Center for Drug Evaluation and Research. (2016, januar). *Novel Drug 2015. Summary*. Pridobljeno 23. septembra 2020 iz <https://www.fda.gov/media/95661/download>
28. FDA, Center for Drug Evaluation and Research. (2020, januar). *Advancing health through innovation new drug therapy approvals 2019*. Pridobljeno 17. septembra 2020 iz <https://www.fda.gov/media/134493/download>
29. Gagnon, M. A. & Lexchin, J. (2008). The Cost of Pushing Pills: A New Estimate of Pharmaceutical Promotion Expenditures in the United States. *Plos Medicine*, 5(1), 29–33.
30. The Generic Pharmaceutical Association. (2016). *2015: Annual Report*. Pridobljeno 24. septembra 2016 iz <http://www.gphaonline.org/media/wysiwyg/GPhA2015AnnualReport.pdf>

31. Greenwood, T. (2016, 5. januar). *Sales and Marketing: Reaching the Unreachables*. Pridobljeno 11. maja 2016 iz <http://www.mmcweb.com/sales-marketing-reaching-the-unreachables/>
32. Guček Zakošek, M. (2005). *Posebnosti trženja v farmacevtski industriji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Guenzi, P. & Habel, J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 62(4), 57–85.
34. Guenzi, P. & Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60, 98–107.
35. Gundlach, G. T. & Wilkie, W. L. (2010). Stakeholder Marketing: Why »Stakeholder« Was Omitted from the American Marketing Association's Official 2007 Definition of Marketing and Why the Future Is Bright for Stakeholder Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 89–92.
36. Healthlink Dimension. (2019, 9. januar). *The doctor won't see you now: How marketers overcome restricted access*. Pridobljeno 18. septembra 2020 iz <https://healthlinkdimensions.com/email-deployment/healthcare-marketing-email-deployment/the-doctor-wont-see-you-now-how-marketers-overcome-restricted-access/>
37. Homburg, C., Jensen, O. & Krohmer, H. (2008). Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy. *Journal of Marketing*, 72, 133–154.
38. Hulland, J., Nenkov, G. & Barclay, D. W. (2012). Perceived marketing–sales relationship effectiveness: a matter of justice. *Journal of the Academic Marketing Science*, 40, 450–467.
39. International Generic and Biosimilar Medicines Association. (2019, oktober). *The positive impact that generic and biosimilar medicines have on patients and health systems*. Pridobljeno 17. septembra 2020 iz https://www.igbamedicines.org/doc/20191021_Data.pdf
40. Jaruzelski, B., Chwalik, R. & Goehle, B. (2018). The global innovation 1000. What the top innovators get right. *Strategy + Business* 93. Pridobljeno 25. septembra 2020 iz <https://www.strategy-business.com/media/file/sb93-What-the-Top-Innovators-Get-Right.pdf>
41. Kemppainen, P. & Liikkanen, S. (2017, 30. Maj) Pharma Digitalisation: Challenges and opportunities in transforming the pharma. *European Pharmaceutical Review*. Pridobljeno 10. septembra 2020 iz <https://www.europeanpharmaceuticalreview.com/article/51733/pharma-digitalisation-challenges/>
42. Kesič, D. (2007). Izzivi globalizacije v svetovni farmacevtski industriji. *Management*, 2(2), 151–165.
43. Klukej, T. (2012). *Primerjava vloge trženja v slovenskih in avstrijskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Kolouchova, D. & Rožek, J. (2014). Is it possible to improve relationship between marketing and sales? *Central European Business Review*, 3(4), 30–36.

45. Kotler, P. (1986). *Principles of Marketing* (3. izd.). Englewood Cliffs: Prentice Hall International Editons.
46. Kotler, P. (2011). Philip Kotler's Contributions to Marketing Theory and Practise. V N K. Malhotra (ur.), *Review of Marketing Research: Special Issue – Marketing Legends* (str. 87–120). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
47. Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the War Between Sales and Marketing. *Harvard Business Review*, July/August, 68–78.
48. Kunej, P. (2003). *Oblikovanje strategije raziskav in razvoja kot funkcijske strategije v generičnem podjetju farmacevtske panoge* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Le Meunier-FitzHugh, K. & Lane, N. (2009). Collaboration between sales and marketing, market orientation and business performance in business-to business organisations. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3/4), 291–306.
50. Le Meunier-FitzHugh, K. & Piercy, N. F. (2010). Improving the relationship between sales and marketing. *European Business Review*, 22(3), 287–305.
51. Le Meunier-FitzHugh, K. & Piercy, N. F. (2011). Exploring the relationship between market orientation and sales and marketing collaboration. *Journal of Personal Selling & Sales Marketing*, XXXI(3), 287–296.
52. Leeflang, P. (2011). Paving the way for “distinguished marketing”. *Internal Journal of Research in Marketing*, 28, 76–88.
53. Looney, W. (2016, 26. julij). Pharm Exec's Top 50 Companies 2016. *Pharmaceutical Executive*, 36(6), 18–20.
54. Lorenzetti, L. (2015, 20. junij). These are the Fortune 500's fastest-growing pharma companies. *Fortune*. Pridobljeno 21. septembra 2016 iz <https://fortune.com/2015/06/20/fortune-500-fastest-growing-pharmaceutical-companies/>
55. Luzar, H. (2002). *Življenjski cikel farmacevtskega izdelka* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Madhani, P. M. (2016). Competitiveness and Sustaining Performance: Integrating Sales and Marketing. *SCMS Journal of Indian Management*, January–March, 19–36.
57. Madhani, P. M., (2015). Sales and Marketing: Integration. *SCMS Journal of Indian Management*, June 2015, 17–28.
58. Malshe, A. (2011). An exploration of key connections within sales-marketing interface. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 45–57.
59. Maltz, E. (1997). An Enhanced Framework for Improving Cooperation Between Marketing and Other Functions: The Differential Role of Integrating Mechanisms. *Journal of Market Focused Management*, 2, 83–98.
60. Markets and Markets. (2020, marec). *Biosimilars Market by Product (Insulin, Interferon, Etanercept, Infliximab, Rituximab, Glucagon, Calcitonin), Manufacturing (In-house, Contract) & Indication (Oncology, Chronic Disease, Blood Disorder, Autoimmune Disease), Region – Global Forecast to 2025*. Pridobljeno 17. septembra 2020 iz <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/biosimilars-40.html>

61. Massey, G. R. (2012). All quiet on Western front? Empirical evidence on the “War” between Marketing Managers and Sales Managers. *Australian Marketing Journal*, 20, 268–274.
62. Matthyssens, P. & Johnston, W. J. (2006). Marketing and sales: optimization of neglected relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 338–345.
63. Mednarodni forum znanstvenoraziskovalnih farmacevtskih družb, GIZ, (2012, 20. januar, spremenjen: 2013, 21. november; 2014, 4. julij; 2016, 27. marec; 2018, 23. marec; 2019, 22. marec). *Kodeks obveščanja in seznanjanja o zdravilih na recept in sodelovanja z zdravstvenimi delavci*. Pridobljeno 21. Septembra 2020 iz <https://www.farmaforum.si/sites/43/files/files/kodeksi/HCP%20SLO%2022.3.2019.pdf>
64. Moss, G. D. (2007). What can the pharmaceutical world learn from consumer branding practice? *Journal of Medical Marketing*, 7(4), 315–320.
65. Mulcahy, A.W., Hlavka, J.P. & Case, S. R. (2018, 30. marec). Biosimilar Cost Savings in the United States. Initial Experience and Future Potential. *Rand Health Quarterly* 7(4): 3. Pridobljeno iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6075809/>
66. Nagashekhara, M. & Agil, S. O. S. (2012). Does Organizational Culture Influence the Ethical Behavior in the Pharmaceutical Industry? *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 3(1), 219–223.
67. Nagashekhara, M., Agil, S. O. S. & Ramasamy, R. (2012). Marketing Norm Perception Among Medical Representatives in Indian Pharmaceutical Industry. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 3(2), 137–154.
68. OECD. (2019, November). *Health at a glance 2019: OECD indicators*. Pridobljeno 17. septembra 2020 iz https://www.oecd-ilibrary.org//sites/4dd50c09-en/1/2/10/4/index.html?itemId=/content/publication/4dd50c09-en&mimeType=text/html&_csp_=82587932df7c06a6a3f9dab95304095d&itemIGO=oecd&itemContentType=book#figure-d1e26730
69. O'Loughlin, H. (2014, 10. september). The Rocky Relationship Between Marketing And Sales (According to 22 Pros) [objava na blogu]. Pridobljeno 5. maja 2016 iz <http://nectafy.com/relationship-between-marketing-and-sales/>
70. Patel, S. (2020, 5. April). *How Sales & Marketing Can Work Together to Maximize Growth*. Pridobljeno 14. septembra 2020 iz <https://sujanpatel.com/marketing/sales-marketing-can-work-together/>
71. Pesse, M. (2007). Addressing the trust issue: From share of voice to share of care. *Journal of Medical Marketing*, 7(4), 303–307.
72. Pesse, M., Erat, P. & Erat, A. (2006). Networkwork healthcare. The Network is the customer: Setting the stage for fundamental change in pharmaceutical sales and marketing. *Journal of Medical Marketing*, 6(3), 165–171.
73. Piachaud, B. (2002). Challenges facing the pharmaceutical industry. *Contemporary Review*, 152–157.
74. Potokar, R. (2006). *Ponovno pozicioniranje Plive na slovenskem tržišču* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

75. PriceWaterHouseCoopers. (2009). *Pharma 2020: Marketing the future. Which path will you take?* Pridobljeno 5. maja 2016 iz <http://www.pwc.com/gx/en/pharma-lifesciences/pdf/ph2020-marketing.pdf>
76. PriceWaterHouseCoopers. (2012). *From vision to decision. Pharma 2020.* Pridobljeno 5. maja 2016 iz <http://www.pwc.com/gx/en/pharma-lifesciences/pharma2020/assets/pwc-pharma-success-strategies.pdf>
77. PriceWaterHouseCoopers. (2014). *Managing innovation in pharma.* Pridobljeno 21. septembra 2016 iz <https://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/assets/pwc-managing-innovation-pharma.pdf>
78. PriceWaterHouseCoopers. (2015, oktober). *Strategy & 2015 Global Innovation 1000 & Innovation's New World Order.* Pridobljeno 21. Septembra 2016 iz <http://www.strategyand.pwc.com/media/file/2015-Global-Innovation-1000-Fact-Pack.pdf>
79. Reh, G. (2020). *2020 global life sciences outlook. Creating new value, building blocks for the future.* Pridobljeno 25. septembra 2020 iz <https://documents.deloitte.com/insights/2020globallifesciencesoutlook>
80. Sharma, S. & McDonald, S. (2015, 18. februar). The End of Pharma Marketing – or a new Beginning? *Pharmaceutical Executive* 14. Pridobljeno 11. maja 2016 iz <https://www.pharmexec.com/view/end-pharma-marketing-or-new-beginning-0>
81. Singh, K. & Landman, A. B. (2017). Chapter 13 – Mobile Health. V A. Skeikh, D. Bates, A. Wright, K. Cresswell (ur.) *Key Advances in Clinical Informatics. Transforming Health Care Through Health Information Technology* (str. 183–196). Academic Press.
82. Smith, B. (2007). Marketing Masterclass. Excellence in medical marketing: Origins, definition and precursors. *Journal of Medical Marketing*, 7(1), 25–32.
83. Smith, B.D. (2009). Myth, reality and requirements in pharmaceutical Key Account Management. *Journal of Medical Marketing*, 9(2), 89–95.
84. Statista. (2020a, marec). *Revenue of the worldwide pharmaceutical market from 2001 to 2019.* Pridobljeno 9. septembra 2020 iz <https://www.statista.com/statistics/263102/pharmaceutical-market-worldwide-revenue-since-2001/>
85. Statista. (2020b). *Percentage of spending on research and development of total revenue from 2015 to 2019, by industrial sector.* Pridobljeno 30. septembra 2020 iz <https://www.statista.com/statistics/270324/expenditure-on-research-and-development-by-industry-sectors/>
86. The World Bank. (2020). Pridobljeno 19. septembra 2020 iz <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>
87. Thomas, J. (brez datuma). *The Relationship Between Sales and Marketing in 2015.* Pridobljeno 5. maja 2016 iz <http://www.business2community.com/marketing/>
88. Tomše, B. (2002). *Ugotavljanje vodilnih parametrov, ki vplivajo na prodajo in tržni delež Ripuruta* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

89. Troilo, G., De Luca, L. M. & Guenzi, P. (2009). Dispersion of influence between Marketing and Sales: Its effects on superior customer value and market performance. *Industrial Marketing Management*, 38, 872–882.
90. Van Doorn, P.J. (2020, 30. marec). *Changes in the Pharmaceutical Industry*. Pridobljeno 17. septembra 2020 iz https://biotechnologycommunity.com/md_news/changes-in-the-pharmaceutical-industry/
91. Varšek, J. (2011). *Tržno komuniciranje farmacevtske industrije v Sloveniji (primer diabetologije)* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
92. Vrečko, T. (2008). *Načrtovanje prodaje v podjetju Ravago, d.o.o.* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
93. Wikipedia, (2016, 28. julij). *Direct to Consumer advertising*. Pridobljeno 25. septembra 2016 iz https://en.wikipedia.org/wiki/Direct-to-consumer_advertising
94. Willink, E. T. (2009). Beyond transactional management: Transformational lessons for pharmaceutical sales and marketing managers. *Journal of Medical Marketing*, 9(2), 119–125.
95. Worldometer. (2020). Pridobljeno 20. septembra 2020 iz <https://www.worldometers.info/demographics/life-expectancy/>
96. Wright, R. F. & Lundstrom, W. J. (2004). Physicians' perceptions of pharmaceutical sales representatives: A model for analysing the customer relationship. *International Journal of Medical Marketing*, 4(1), 29–38.
97. Zarn, J. (2015). *Marketinško komuniciranje v malih podjetjih* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
98. Zion Market Research. (2019, 22. maj). *Global Market Size & Share for Generic Drugs Industry Will Reach USD 380.60 Billion by 2021*. Pridobljeno 17. septembra 2020 iz <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/05/22/1840749/0/en/Global-Market-Size-Share-for-Generic-Drugs-Industry-Will-Reach-USD-380-60-Billion-by-2021-Zion-Market-Research.html>
99. Zupet, M. (2002). *Osebna prodaja kot oblika tržnega komuniciranja v farmacevtskem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
100. ZZZS (brez datuma). Razvrščanje zdravil na listo. Pridobljeno 24. septembra 2016 iz https://partner.zzs.si/wps/portal/portali/aizv/zdravila_in_zivila_za_osebne_zdravstvene_namene/razvrscanje_zdravil_in_zivil_na_listo/razvrscanje_zdravil_na_listo!/ut/p/b0/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfGjzOJNDF093Y39DTz9LULMDRwD3QKCDM1cjA0MzfQLsh0VAa5ty0s!/

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik »Povezava trženjske in prodajne funkcije v majhnih farmacevtskih podjetjih v Sloveniji«

Prosimo, če si vzamete 30 minut in s klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

IF (1) (Splošni podatki o anketirancu)

Q1 - Spol

Moški

Ženski

IF (1) (Splošni podatki o anketirancu)

Q2 - Starost

IF (1) (Splošni podatki o anketirancu)

Q3 - Koliko let ste zaposleni v sedanjem podjetju?

IF (1) (Splošni podatki o anketirancu)

Q4 - Kakšna je vaša funkcija v podjetju?

IF (1) (Splošni podatki o anketirancu)

Q5 - Katere so vaše predhodne funkcije v tem podjetju?

IF (1) (Splošni podatki o anketirancu)

Q6 - Kakšne so bile vaše funkcije v predhodnih podjetjih?

IF (1) (Splošni podatki o anketirancu)

Q7 - Koliko let delate v farmacevtski panogi?

do 2 leti

2 do 5 let

6 do 10 let

nad 10 let

Drugo:

IF (2) (Opis podjetja)

Q8 - Ali ima podjetje zdravila z lastnim razvojem (originatorska) ali generična zdravila?

Pretežno originatorska zdravila

Pretežno generična

Tako originatorska kot generična zdravila

IF (2) (Opis podjetja)

Q9 - Število zaposlenih v Sloveniji.

IF (2) (Opis podjetja)

Q10 - Koliko let je podjetje prisotno na slovenskem trgu?

*če se je podjetje preimenovalo ali odcepilo, pri tem pa je nadaljevalo svoje poslanstvo brez velikih pomembnih sprememb na slovenskem trgu, navedite prosim podatek prve ustanovitve podjetja.

IF (2) (Opis podjetja)

Q11 - Katere zdravstvene delavce obiskujete?

Možnih je več odgovorov

- Zdravnike na primarnem nivoju
- Zdravnike na sekundarnem nivoju
- Zdravnike na terciarnem nivoju
- Bolnišnične farmacevte
- Farmacevte v lekarnah
- Medicinske sestre
- Diplomirane medicinske sestre

IF (2) (Opis podjetja)

Q12 - Če primerjate podružnice vašega podjetja v drugih državah, kako bi primerjalno označili vašo rast v zadnjih petih letih (npr. glede na št. zaposlenih/št. prebivalcev/št. bolnikov ...)?

(1 - veliko slabša; 4 - primerljiva; 7 - veliko boljša)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (2) (Opis podjetja)

Q13 - Če primerjate podružnice vašega podjetja v drugih državah, kako bi primerjalno označili vašo profitabilnost v zadnjih petih letih (npr. glede na št. zaposlenih/št. prebivalcev/št. bolnikov ...)?

(1 - veliko slabša; 4 - primerljiva; 7 - veliko boljša)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (2) (Opis podjetja)

Q14 - Če primerjate podjetja v Sloveniji, ki imajo podobni portfelj zdravil kot vaše podjetje, kako bi primerjalno označili rast vaših najpomembnejših zdravil v zadnjih petih letih?

(1 - veliko slabša; 4 - primerljiva; 7 - veliko boljša)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (2) (Opis podjetja)

Q15 - Kako uspešno je vaše podjetje pri doseganju tržnih deležev?

(1 - potrebuje veliko izboljšav; 7 - izjemno uspešno)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (2) (Opis podjetja)

Q16 - Ali imate na trgu močno konkurenco?

(1 - ne oz. zelo šibko; 7 - zelo močno)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (2) (Opis podjetja)

Q17 - Kako uspešno je vaše podjetje pri doseganju prodaje novih proizvodov?

(1 - slabo uspešno, potrebuje veliko izboljšav; 7 - izjemno uspešno)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (2) (Opis podjetja)

Q18 - Ali je vaše podjetje članica EFPIA?

- Da
- Ne

IF (2) (Opis podjetja)

Q19 - Katere oddelke imate v podjetju? Prosim, naštejte jih.

IF (2) (Opis podjetja)

Q20 - Zaposleni na katerih pozicijah večji del svojega časa opravljajo trženjsko funkcijo?

IF (2) (Opis podjetja)

Q21 - Zaposleni na katerih pozicijah večji del svojega časa opravljajo prodajno funkcijo?

IF (2) (Opis podjetja)

Q22 - Kakšna je stopnja formalnosti v odnosih v podjetju?

(1 - zelo formalno, brez vsakega druženja v prostem času, 7 – zelo sproščeno, prijateljsko druženje)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (2) (Opis podjetja)

Q23 - Na kakšnem nivoju, menite, je splošna kultura vašega podjetja?

(1 - zelo slaba, potrebuje veliko izboljšav; 7 - na zelo visokem nivoju)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (2) (Opis podjetja)

Q24 - Ali kultura podjetja/managementa na splošno podpira sodelovanje med oddelki?

(1 - zelo slabo, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - izjemno dobro)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (2) (Opis podjetja)

Q25 - Ali obstaja pravilnik podjetja, ki zajema kulturo obnašanja in komuniciranja znotraj podjetja, med oddelki?

- Da
- Ne
- Obstaja, vendar nisem seznanjen/a z vsebino
- Ga načrtujemo v prihodnosti

IF (2) (Opis podjetja)

Q26 - Ali imate v podjetju izobraževanja v zvezi s kulturo obnašanja in komuniciranja znotraj podjetja, med oddelki?

- Da
- Ne
- Smo jih imeli v preteklosti, sedaj pa ne več
- Jih načrtujemo v prihodnosti

IF (2) (Opis podjetja)

Q27 - Ali je drugače določeno, kakšni naj bodo odnosi med oddelki, in če je, v kakšni obliki?

IF (2) (Opis podjetja)

Q28 - Kako bi ocenili koordinacijo oddelkov in sodelovanja med njimi s strani vrhnjega managementa (ki je posledica funkcionalne komunikacije s strani vrhnjega managementa)?

(1 - zelo slabo, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - izjemno dobro)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (2) (Opis podjetja)

Q29 - Ali lahko rečete, da je vaše podjetje inovativno v smislu delovanja oz. organiziranosti?

(1 - izredno neinovativno, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - izjemno inovativno)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (2) (Opis podjetja)

Q30 - Ali ste na splošno zadovoljni z odnosi v svojem podjetju?

(1 - izredno nezadovoljen, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - izjemno zadovoljen)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (3) (Povezava trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q31 - V nadaljevanju vas prosim, da se osredotočite na trženjsko in prodajno funkcijo v svojem podjetju. Pri tem kot trženjsko funkcijo upoštevajte delujoče v podjetju, ki se večino časa ukvarjajo s trženjskimi dejavnostmi, in kot prodajno funkcijo delujoče v podjetju, ki se večino svojega časa ukvarjajo s prodajnimi

aktivnostmi.

IF (3) (Povezava trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q32 - Ali sta v podjetju ločeni poziciji za trženje in prodajo?

Da

Ne

IF (3) (Povezava trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

IF (4) Q32 = [1] (Da)

Q33 - Katere pozicije predstavljajo trženjske funkcije?

IF (3) (Povezava trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

IF (4) Q32 = [1] (Da)

Q34 - Katere pozicije predstavljajo prodajne funkcije?

IF (3) (Povezava trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

IF (5) Q32 = [2] (Ne)

Q35 - Kdaj ste združili poziciji trženja in prodaje in na kakšen način?

IF (3) (Povezava trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

IF (5) Q32 = [2] (Ne)

Q36 - Za kateri del delovanja (marketinškega ali prodajnega) se porabi večji del časa?

Trženjski

Prodajni

IF (3) (Povezava trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

IF (5) Q32 = [2] (Ne)

Q37 - Vrsta izboljšav, ki so nastale z združenjem prodajne in trženjske funkcije.

IF (3) (Povezava trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

IF (5) Q32 = [2] (Ne)

Q38 - Slabosti, ki so nastale z združenjem prodajne in trženjske funkcije.

IF (3) (Povezava trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

IF (5) Q32 = [2] (Ne)

Q39 - Ali se vam pojavljajo težave zaradi orientiranosti in kompetenc (sodelavci iz trženja se namreč bolj orientirajo na produkte, gledajo bolj dolgoročno, sodelavci iz prodaje pa na stranke in so kratkoročno orientirani zaradi tipične obremenitve z direktnim in intenzivnim pritiskom in zahtevami od strank ter iščejo hitre rešitve za te probleme)?

Da

Ne

So se pojavile, vendar smo jih uspešno rešili

IF (3) (Povezava trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

IF (5) Q32 = [2] (Ne)

Q40 - Katere vrste težav ste opazili oziroma jih imate? Prosim naštejite.

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q41 – Če imate v podjetju združeni funkciji trženja in prodaje in poleg tega nimate nobene ločene funkcije, ki bi se ukvarjala s trženjskim (dolgoročnim strateškim) planiranjem, na nekatera vprašanja v nadaljevanju morda ne boste uspeli odgovoriti. Vseeno vas vabim, da preberete vsa vprašanja in odgovorite na tiste, ki so za vas smiselna.

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q42 - Ali je po vašem mnenju zadosti pozornosti namenjene usklajevanju različnih pogledov med trženjem in prodajo s strani managementa?

(1 - veliko premalo, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - popolnoma zadosti; n/a – »not applicable«)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- n/a

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q43 - Ali je po vašem mnenju zadosti pozornosti namenjene usklajevanju aktivnosti med trženjem in prodajo s strani managementa?

(1 - veliko premalo, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - popolnoma zadosti; n/a – »not applicable«)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- n/a

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q44 – Ali vodstvo podjetja kdaj ocenjuje kakovost odnosov med oddelki?

- Da
- Ne
- V preteklosti je
- Se načrtuje v prihodnosti
- Drugo:

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q45 - Ali je kadrovska služba tudi v vlogi povezovalnega člana med obema oddelkoma?

- Da
- Ne
- V preteklosti je bila
- Se načrtuje v prihodnosti

- Je nimamo
 Drugo:

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q46 - Kako bi ovrednotili našete parametre med trženjskim in prodajnim oddelkom?

(1 - izredno nezadostno, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - izjemno dobro; n/a – »not applicable«)

	1	2	3	4	5	6	7	n/a
Koordinacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljstvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaupanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripadnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompatibilnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q47 - Ali se – glede na veliko sprememb v zunanjem okolju – spreminjajo tudi odnosi med oddelkoma?

- Da
 Ne
 Delno

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

IF (7) Q47 = [1, 3]

Q48 - Na kakšen način?

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q49 - Ali menite, da vam podjetje zagotavlja zadosti izobraževanj iz vašega delovnega področja (trženjskega oz. prodajnega)?

- Preveč
 Da, zadosti
 Premalo
 Nič

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q50 - Ali vam podjetje zagotavlja tudi izobraževanje izven vaših delovnih področij (npr. če opravljate prodajno funkcijo, imate izobraževanja tudi iz trženjskega področja)?

- Preveč
 Da, zadosti
 Premalo
 Nič

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q51 - Kako pogosto imate izobraževanja z vašega delovnega področja (trženjskega oz. prodajnega)?

- Mesečno
- Kvartalno
- Polletno
- Letno
- Drugo:

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q52 - Ali se sami dodatno izobražujete iz trženjskega oz. prodajnega področja?

- Da
- Ne

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q53 - Ali ste zadovoljni z lastnim znanjem, ki ga imate na trženjskem oz. prodajnem področju?

- Da
- Ne
- Delno

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q54 - Ali lahko uspešno promovirate ali prodajate zdravilo, če se zavedate, da so na trgu še boljše zdravila za isto obolenje?

- Da
- Ne
- Delno

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q55 - Ali menite, da imajo vaši sodelavci na trženjskem oz. prodajnem področju zadosti znanja o svojem delovnem področju (o trženju oz. prodaji)?

- Da
- Ne
- Ne vem

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q56 - Ali ste med oddelkoma med seboj seznanjeni z značilnostmi in podrobnostmi drugega oddelka?

- Da, zadostno
- Ne
- Premalo

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q57 - Ali posamezniki v vašem podjetju za določen čas zamenjajo vrsto funkcije, npr. iz trženjskega v prodajni oddelek ali obratno (ne da bi šlo za pozicijsko napredovanje ali nazadovanje)?

- Da
- Ne
- Smo v preteklosti
- Načrtujemo v prihodnosti

Drugo:

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q58 - Ali sestavljate projektne skupine, preko katerih bi se bolje povezala trženjski in prodajni oddelek?

Da

Ne

Smo v preteklosti

Načrtujemo v prihodnosti

Drugo:

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q59 - Kako ocenjujete pomembnost integracije trženjskega in prodajnega oddelka?

(1 - izredno nepomembno; 7 - izjemno pomembno)

1

2

3

4

5

6

7

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q60 - Ali imata oba oddelka veliko podporo iz centralnega podjetja?

Oba

Nobeden

Samo trženjski oddelek

Samo prodajni oddelek

Drugo:

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q61 - Ali lahko rečete, da ste v podjetju inovativni pri prodajnih veščinah?

(1 - izredno neinovativni; 7 - izjemno inovativni)

1

2

3

4

5

6

7

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q62 - Ali lahko rečete, da ste v podjetju inovativni pri trženjskih veščinah?

(1 - izredno neinovativni; 7 - izjemno inovativni)

1

2

- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q63 - Ali je vodstvo podjetja pripravljeno sprejemati nove poti pri reševanju problemov?

(1 - nikoli, so zelo zaprti za novosti; 7 - vsekakor, so izredno odprti za novosti)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q64 - Kaj so po vašem trije glavni vzroki, ki pripomorejo k učinkovitem sodelovanju med oddelkoma in zakaj?

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q65 - Katero vrsto izboljšav uporabljate v podjetju za boljše sodelovanje med oddelki? Prosim, označite od najpogostejše uporabljenih do najmanj pogosto uporabljenih izboljšav.

(1 - najpogostejše; 7 - najmanj pogosto)

	1	2	3	4	5	6	7	n/a
večja integracija, ustanovitev medfunkcijskih pozicij (npr. angl. <i>Market Intelligence</i> ipd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
implementacija projektov, v katere so vključeni sodelavci z obeh oddelkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
skrb za neformalna druženja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
skupni ocenjevalni kriteriji, skupno nagrajevanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
učeča se organizacija, kako deliti informacije, podeljevanje najboljših praks, enotni podatki in skupna baza podatkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rotacija zaposlenih med oddelkoma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7	n/a
drugo:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q66 - Kaj so po vašem trije glavni vzroki, ki onemogočajo ali rušijo učinkovito sodelovanje in zakaj?

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q67 - Če ste v vlogi trženjske funkcije – katere so najpogostejše veščine, ki jih pogrešate pri sodelavcih v prodajni funkciji?

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q68 – Če ste v vlogi prodajne funkcije – katere so najpogostejše veščine, ki jih pogrešate pri sodelavcih v trženjski funkciji?

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q69 - Ali vidite v karakternih značilnostih zaposlenih v prodajni ali trženjski funkciji veliko oviro pri nerazumevanju oddelkov oz. posameznikov?

- Da
- Ne
- V preteklosti smo imeli to težavo, vendar smo jo uspešno rešili

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q70 - Ali opazite razlike med sodelavci v trženju in prodaji, ki izvirajo iz osebnostnih značilnosti (vsaka vloga namreč privlači različne vrste ljudi, npr. sodelavci v trženju so bolj analitični, orientirani v podatke in projekte, medtem ko sodelavci v prodaji večino časa preživijo med strankami in so mojstri v gradnji medosebnih odnosov ter nagnjeni k neprestani akciji)?

- Da
- Ne
- Drugo:

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q71 - V vsakem podjetju se na začetku ustanovitve dá več poudarka na trženjski ali prodajni oddelek. V večini se to razlikovanje v podjetju vleče še dolgo časa. Ali imate občutek, da ima kateri izmed oddelkov večjo vrednost, ki bi nastala zaradi zgodovinske podlage?

- Da
- Ne
- Drugo:

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q72 - Ali se kdaj dogaja, da kdo skriva informacije pred drugim oddelkom?

- Pogosto
- Včasih
- Nikoli
- Se je v preteklosti

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q73 - Ali ima kateri oddelek premoč nad drugim?

- Trženjski
- Prodajni
- Sta enakovredna

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q74 - Ali ima kateri oddelek večji vpliv na strategijo produktov kot drugi?

- Trženjski
- Prodajni
- Sta enakovredna

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q75 - Ali kateri oddelek pogosteje sproži konflikte kot drugi?

- Trženjski
- Prodajni
- Oba v enaki meri

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q76 - Kateri so najpogostejši konflikti, ki se pojavijo med oddelkoma? Disfunkcionalni konflikti (močno negativno čustvo z nevarnim in neproduktivnim obnašanjem, ki povzroča nezdrave odnose med podrejenimi in nadrejenimi sodelavci ter v oddelkih) ali funkcionalni konflikti (gre za tipične konzultacijske interakcije, ki se pojavljajo v povezavi z delom ali nalogo in NISO diskusija ali nestrinjanje na osebni ravni)?

- Disfunkcionalni
- Funkcionalni
- Jih ni
- Smo jih imeli v preteklosti in smo jih rešili

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q77 - Kako pogosto se pojavljajo disfunkcionalni konflikti?

- Dnevno
- Tedensko
- Mesečno
- Kvartalno
- Polletno
- Letno
- Nikoli

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q78 - Kako pogosto se pojavljajo funkcionalni konflikti?

- Dnevno
- Tedensko
- Mesečno
- Kvartalno
- Polletno

- Letno
 Nikoli

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q79 - Ali ste na tem področju ukrepali in kako ste ukrepali? Kakšen je bil rezultat?

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q80 – Zakaj menite, da so konflikti (bili) prisotni?

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q81 – Koliko časa namenite za reševanje notranjih konfliktov med trženjskim in prodajnim oddelkom?

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q82 - Ali kateri oddelek pogosteje proaktivno zgladi spore kot drugi?

- Trženjski
 Prodajni
 Oba v enaki meri
 Drugi oddelek ali oseba:

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q83 - Če primerjate konkurenčne trge in vaše podjetje, ali menite, da je stopnja konfliktov med trženjskim in prodajnim oddelkom v vašem podjetju boljša ali slabša?

(1 - veliko slabša, veliko konfliktov; 4 - primerljiva; 7 - izjemno boljša)

- 1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 n/a

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q84 - Kako bi ocenili razmerje med trženjskim in prodajnim oddelkom glede na spodaj navedene parametre?

(1 - izredno slabi parametri; 4 - povprečni; 7- izjemno dobri; oznake se prilagodijo glede na logičnost odgovorov)

	1	2	3	4	5	6	7	n/a
»team spirit«	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
enaki cilji (kot je prodaja ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
integrirano delovanje na trgu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
imata skupne vire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
svobodno in odprto komunicirata o uspešnih in neuspešnih izkušnjah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7	n/a
pri strankah								
prodajni in trženjski oddelek razumeta, kako lahko vsak po svojih močeh najbolje pripomore k čim boljšemu nastopu in prodaji na trgu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prodajni oddelek redno deli informacije s trženjskim glede konkurenčnih delovanj in strategij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
medsebojno razumevanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
skupna vizija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
občutek solidarnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jasni cilji iz trženjskega oddelka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jasni odgovori iz prodajnega oddelka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uspešnost v odnosih s sodelavci iz drugih oddelkov (medicinski, finančni ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kognitivno zaupanje do sodelavcev (zaupanje zaradi kompetenc in zanesljivosti, da bodo izpolnili naloge)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
afektivno zaupanje do sodelavcev (zaupanje na čustveni bazi, ujemanje posameznikov)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sodelovanje trženjskega oddelka tudi pri nalogah prodajnega oddelka (npr. targetiranje ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sodelovanje prodajnega oddelka tudi pri nalogah trženjskega oddelka (npr. postavljanju strategije ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trženjski in prodajni oddelke sta med seboj obveščena, kaj počne drugi, imata odprto komunikacijo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pravična razdelitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	6	7	n/a
budgeta za oba oddelka								
pravično nagrajevanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q85 – Ali vam v oči pade kakšna razlika v primerjavi z večjimi izpostavami vašega podjetja pri trženjskem oz. prodajnem oddelku?

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q86 - Na podlagi česa se večinoma sprejemajo odločitve? Na podlagi pozicije posameznika ali na podlagi posameznikovih znanj in izkušenj, glede na posamičen primer?

- Na podlagi pozicije
- Na podlagi izkušenj in znanj

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q87 – Ali opravljate ankete zadovoljstva sodelavcev z drugimi sodelavci (v pisni ali ustni obliki)?

- Da
- Ne
- V preteklosti smo jih opravljali
- Načrtujemo jih v prihodnosti

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q88 - Ali imata trženjski in prodajni oddelek iste parametre za ocenjevanje njihovega dela?

- Da
- Ne
- V preteklosti smo jih imeli
- Načrtujemo jih v prihodnosti
- Drugo:

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q89 - Ali imata trženjski in prodajni oddelek iste parametre za nagrajevanje njihovega dela?

- Da
- Ne
- V preteklosti smo jih imeli
- Načrtujemo jih v prihodnosti
- Drugo:

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q90 - Ali sta ocenjevanje in nagrajevalni sistem narejena tako, da spodbujata pozitivno sodelovanje med marketinškim in prodajnim oddelkom?

- Da
- Ne
- V preteklosti je bilo
- Načrtujemo v prihodnosti
- Drugo:

IF (6) (Opis trženjske in prodajne funkcije v podjetju – trenutna situacija)

Q91 - Celostni pogled; kdo postavi končno odločitev pri strategiji oz. pri večjih pomembnih odločitvah?

- Vodja prodaje
- Vodja marketinga
- Oba v enaki meri
- Je rezultat skupnega dela

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q92 - Strokovni sodelavci so kot del prodajnega oddelka izredno pomembni v vsakem podjetju. Podjetja so različno organizirana. Določena podjetja nimajo vodje strokovnih sodelavcev ali prodajnega vodje, v tem primeru velik ali celotni del vodenja strokovnih sodelavcev prevzamejo produktni vodje, ki pa večji del opravljajo trženjsko funkcijo. Povezava med njimi je izredno pomembna in drugačna kot pa v podjetjih, ki imajo vodjo strokovnih sodelavcev. Kljub temu pa se naslednja vprašanja lahko nanašajo na vsa podjetja.

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q93 - Kako pogosto sodelavci iz trženjskih in prodajnih oddelkov v podjetju medsebojno komunicirate preko telefona in maila?

- Dnevno
- Tedensko
- Mesečno
- Drugo:

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q94 - Kako pogosto se srečujejo sodelavci iz trženjskih in prodajnih funkcij?

- Dnevno
- Tedensko
- Mesečno
- Drugo:

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q95 - Kako bi ocenili kakovost komuniciranja sodelavcev iz trženjskih oz. prodajnih oddelkov (s strokovnimi sodelavci)?

(1 - zelo slaba, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - izjemno dobra)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q96 - Kdo je glavni motivator strokovnih sodelavcev?

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q97 - Kdo izvaja treninge in izobraževanja pri strokovnih sodelavcih iz prodajnih veščin?

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q98 - Ali ste zadovoljni s prodajnim znanjem strokovnih sodelavcev?

(1 - zelo nezadovoljen, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - izjemno zadovoljen)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q99 - Kako pogosto poteka izobraževanje strokovnih sodelavcev na področju prodaje?

- Dnevno
- Tedensko
- Mesečno
- Drugo:

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q100 - Kako pogosto poteka izobraževanje strokovnih sodelavcev na strokovnem področju zdravlil?

- Dnevno
- Tedensko
- Mesečno
- Drugo:

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q101 - Koliko samoiniciativnih predlogov dobite od strokovnih sodelavcev?

(1 - zelo malo, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - izjemno veliko)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q102 - Koliko iniciativ od strokovnih sodelavcev tudi uresničite?

(1 - zelo malo, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - izjemno veliko)

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5
- 6
- 7

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q103 - Ali imajo strokovni sodelavci določeno svobodo pri odločanju? Ali se počutijo svobodni pri odločanju?

(1 - zelo malo, potrebnih je veliko izboljšav; 7 - izjemno veliko)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q104 - Ali so v planiranje produktov in iskanju najprimernejše strategije vključeni tudi strokovni sodelavci?

- Da
- Ne
- V preteklosti so bili
- Načrtujemo v prihodnosti

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q105 - Ali strokovni sodelavci kdaj dobijo začasno (neformalno) vlogo, ki bi pripadala produktnim vodjem za kakšen projekt?

- Da
- Ne
- V preteklosti so jo
- Načrtujemo v prihodnosti
- Drugo:

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q106 - Ali kdaj pride do občutka ali celo očitkov, da strokovni sodelavci generirajo denar, medtem ko je trženjski oddelek finančno drag in neučinkovit?

- Da
- Ne
- V preteklosti se je zgodilo, vendar smo rešili nesoglasja
- Drugo:

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q107 - Ali se trženjski oddelek kdaj pritožuje, da strokovni sodelavci nepravilno, neprimerno ali premalo prodajajo oz. izkoriščajo trženjske akcije?

- Da
- Ne

- V preteklosti se je zgodilo, vendar smo rešili nesoglasja
 Drugo:

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q108 - Kolikokrat opravljate skupne obiske trženjskega oddelka in strokovnih sodelavcev pri strankah?

- Jih nimamo
 Tedensko
 Mesečno
 Kvartalno
 Drugo:

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q109 - Ali imate projekte, ki krepijo in spodbujajo skupno delovanje trženjskega oddelka in strokovnih sodelavcev (skupni cilji, pristno razumevanje, skupni viri, skupna vizija in občutek solidarnosti)? Katere?

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q110 - Ali ste kdaj poskušali nadomestiti osebno prodajo ali del osebne prodaje z novejšimi večkanalnimi pristopi?

- Da
 Ne
 Načrtujemo v prihodnosti
 Smo naredili, vendar se ni obneslo

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q111 - Kako formalen je način poročanja strokovnih sodelavcev v trženjski oddelek?

(1 - izredno formalen; 7 - popolnoma neformalen)

- 1
 2
 3
 4
 5
 6
 7

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q112 - Kakšen je po vašem mnenju najbolj idealen sistem poročanja?

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q113 - Ali trženjski in prodajni oddelek uporabljata isti sistem poročanja?

- Da
 Ne
 V preteklosti sta ga uporabljala
 Načrtujemo ga v prihodnosti
 Drugo:

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q114 - Ali imate KPI (angl. *Key Performace Index*) vključene v sistem poročanja o strankah?

- Da
- Ne
- V preteklosti smo jih imeli
- Načrtujemo jih v prihodnosti
- Drugo:

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q115 – Kdo opravlja analizo strank?

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q116 - Ali je v oceno (kvalitativno in kvantitativno) strokovnih sodelavcev vključen tudi trženjski oddelek?

- Da
- Ne
- V preteklosti je bil
- Načrtujemo v prihodnosti
- Drugo:

IF (8) (Strokovni sodelavci)

Q117 - Ali opažate povezavo med večjim izobraževanjem srednjega managementa (npr. angl. »*first line sales management*«) in boljšim prihodkom podjetja, zadovoljstvom strokovnih sodelavcev in manjšo fluktuacijo strokovnih sodelavcev?

- Da
- Ne
- Nismo pozorni na to
- Se ne izobražujejo
- n/a

IF (9) (Tržna odličnost)

Q118 - Želela bi izpostaviti še tržno odličnost, angl. »*Marketing Excellence*«, ki je definiran kot trženje s celotnim procesom razumevanja in zadovoljevanja potreb strank in ne samo kot trženjska aktivnost. Pri tem se definira in popolnoma razume trg, naredi strateške odločitve, podaja vrednosti in se jih preverja.

IF (9) (Tržna odličnost)

Q119 - Ali menite, da v vašem podjetju lahko govorite o tržni odličnosti?

(1 - niti najmanj; 5 - vsekakor, imamo dobro prakso)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Drugo:

IF (9) (Tržna odličnost)

Q120 - Koliko vam pri tem pomaga vodstvo? Vas podpira in zaupa, nameni zadosti denarja za vaš razvoj?

(1 - niti najmanj; 5 - vsekakor, imamo dobro prakso)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Drugo:

IF (9) (Tržna odličnost)

Q121 - V kolikšni meri uvažate ideje ne samo iz farmacevtske panoge, ampak tudi iz drugih panog?

(1 - ne sledimo drugim panogam in nikoli ne uvažamo idej; 5 - vseskozi sledimo drugim panogam in po potrebi uvažamo ideje)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Drugo:

IF (9) (Tržna odličnost)

Q122 - V kolikšni meri goji vodstvo do vas odkrit in avtentičen odnos (visoka stopnja politizacije s strani managementa namreč ovira tržno odličnost)?

(1 - odnos ni odkrit in avtentičen; 5 - odnos je zelo odkrit in avtentičen)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Drugo:

IF (9) (Tržna odličnost)

Q123 - V kolikšni meri se učite preko teorije?

(1 - nič; 5 - veliko)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Drugo:

IF (9) (Tržna odličnost)

Q124 - Ali imate dostop do strokovnih revij s področja trženja/prodaje?

- Da
- Ne

IF (10)

Q125 - Za zaključek bi vas prosila za odgovore na spodnja vprašanja, ki so nekakšen povzetek, pogled za nazaj in ideje za prihodnost. Mislim, da je anketa v določeni meri koristna tudi za vas, da se poglobite v odnose med trženjskim in prodajnim oddelkom v vašem podjetju. Odnosi med njimi glede na raziskave namreč vplivajo na dobiček in prodajo podjetja, fluktuacijo posameznikov, odnos naših zdravnikov do vašega podjetja in še na veliko drugih parametrov.

IF (10)

Q126 - Ali lahko naštejete glavne značilnosti, kako sta se spreminjala oddelka v zadnjih desetih letih?

IF (10)

Q127 - V katero smer se trenutno razvijata funkciji oz. oddelka?

IF (10)

Q128 - Ali imate vizijo, v katero smer se bosta razvili funkciji oz. oddelka v naslednjih petih letih?

IF (10)

Q129 - Katere možnosti za izboljšave vidite za oba oddelka? Prosim, naštejete svoje predloge.

IF (10)

Q130 - Kaj so pa vašem mnenju najpomembnejše skupne točke obeh oddelkov?

IF (10)

Q131 - Ali čutite pritisk, da se krajša življenjski cikel zdravil in je s tem povezan pojav t. i. turbomarketinga?

- Da
- Ne
- V preteklosti
- Pričakujemo v prihodnosti
- Drugo:

IF (10)

Q132 - Vaš komentar: