

Značenje, uloga i perspektive prodajnih profesionalaca u farmaceutskoj industriji s osvrtom na nove prodajne okolnosti uzrokovane pandemijom Covid-19

Jurić, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:172982>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-25**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Marketing

**„Značenje, uloga i perspektive prodajnih profesionalaca u
farmaceutskoj industriji s osvrtom na nove prodajne okolnosti
uzrokovane pandemijom Covid-19“**

Diplomski rad

Ivan Jurić

Zagreb, lipanj, 2023.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Marketing

**„Značenje, uloga i perspektive prodajnih profesionalaca u
farmaceutskoj industriji s osvrtom na nove prodajne okolnosti
uzrokovane pandemijom Covid-19“**

**"The Significance, Role and Perspectives of Sales
Professionals in the Pharmaceutical Industry with a Look at the
New Sales Circumstances Caused by the Covid-19 Pandemic"**

Diplomski rad

Ivan Jurić , 0067556930

Mentor: Prof.dr.sc. Marija Tomašević Lišanin

Zagreb, lipanj, 2023.

SAŽETAK

U ovom diplomskom radu se analizirala uloga i značenje prodajnih profesionalaca unutar farmaceutske industrije kroz povijest i danas. U prvom dijelu rada se pobliže objasnila uloga prodajnog profesionalca, definicija zanimanja te značaj u industrijama općenito. S obzirom na to da se uz pojam prodajnog profesionalca često veže pojam osobne prodaje i taj pojam se također obradio u sklopu ovog rada. Ova dva pojma su se tako stavila u okvir promotivnih i prodajnih aktivnosti prijeko potrebnih za daljnju raščlambu rada. Za potrebe razumijevanja tematike, nužno je bilo predložiti kontekst u kojem je farmaceutska industrija nastajala, kako je funkcionirala kroz povijest i kako funkcionira danas. Najprije se pojasnila uloga prodajnog profesionalca u kontekstu farmaceutske industrije, a utemeljeno na postojećim teorijskim spoznajama. Razmatraju se njegova zaduženja, izazovi u današnjem vremenu kao i načini na koje će budućnost oblikovati ovo zanimanje. Recentna COVID-19 pandemija je utjecala na sve segmente poslovnog života pa tako i na promatrano zanimanje unutar obrađivane, farmaceutske industrije. U radu se sažimaju spomenuti utjecaji koji se dodatno poktrijepljuju nalazima poduzetog empirijskog istraživanja, provedenog na uzorku prodajnih profesionalaca u farmaceutskom sektoru, kao i liječnika s kojima u svom poslu redovito komuniciraju.

Ključne riječi: farmacija, prodajni profesionalci, COVID-19, novi trendovi

SUMMARY

This thesis analyzed the role and meaning of sales professionals within the pharmaceutical industry throughout history and today. In the first part of the paper, the role of the sales professional, the definition of the profession and its importance in industry in general were explained in more detail. Considering that the concept of sales professional is often associated with the concept of personal selling, this concept was also discussed in this paper. These two terms were thus placed in the framework of promotional and sales activities, which are very necessary for further analysis of the work. In order to understand the topic, it was necessary to present the context in which the pharmaceutical industry was created, how it functioned throughout history, and how it functions today. First, the role of the sales professional in the context of the pharmaceutical industry was clarified, based on existing theoretical knowledge. Its responsibilities, challenges in today's time as well as the ways in which the future will shape this profession are discussed. The recent COVID-19 pandemic has affected all segments of business life, including the observed occupation within the examined pharmaceutical industry. The paper summarizes the aforementioned influences, which are additionally supported by the findings of empirical research conducted on a sample of sales professionals in the pharmaceutical sector, as well as doctors with whom they regularly communicate in their work.

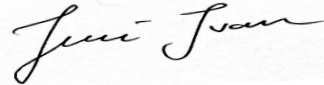
Key words : pharmacy, sales representatives, COVID-19, new trends

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



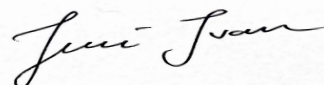
Zagreb,

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



Zagreb,

SADRŽAJ

1. UVOD	3
1.1. Predmet i cilj rada	3
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka	3
1.3. Sadržaj i struktura rada	4
2. PRODAJNI PROFESIONALAC KAO GLAVNI NOSITELJ AKTIVNOSTI OSOBNE PRODAJE	5
2.1. Osobna prodaja kao element promotivnog miksa	5
2.2. Prednosti i nedostaci osobne prodaje na B2C i B2B tržištu	7
2.2.1. Klasični ili transakcijski pristup prodaji	9
2.2.2. Prodaja zasnovana na razvoju odnosa sa kupcima	11
2.3. Uloga prodajnog profesionalca u prodajnoj organizaciji i prodajnom procesu ...	12
2.4. Budućnost i izmijenjene uloge prodajnih profesionalaca	14
3. PRODAJNI PROFESIONALCI U KONTEKSTU FARMACEUTSKE INDUSTRIJE I COVID-19 IZAZOVA	17
3.1. Pojmovno određenje farmaceutske industrije	17
3.2. Razvoj farmaceutske industrije u svijetu i Republici Hrvatskoj	20
3.3. Problemi i izazovi farmaceutske industrije danas	22
3.5. Uloga prodajnih profesionalaca u promicanju farmaceutskih proizvoda i pripravaka	27
3.6. Izazovi prodajnih profesionalaca u farmaceutskoj industriji	31
3.6.1. Uobičajeni radni izazovi	32
3.6.2. Izazovi prouzrokovani pandemijom COVID-a 19	33
3.7. Budućnost prodaje i prodajnih profesionalaca u farmaceutskoj industriji uslijed novih životnih i radnih okolnosti	35

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – UTVRĐIVANJE PERCEPCIJA I MIŠLJENJA
LIJEČNIKA I PRODAJNIH PROFESIONALACA O VAŽNOSTI, ULOZI I
PERSPEKTIVAMA PRODAJNOG DJELOVANJA U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI

4.1. Predmet i ciljevi empirijskog istraživanja	37
4.2. Metodologija istraživanja i mjerni instrument	37
4.3. Rezultati istraživanja	39
4.4. Diskusija rezultata istraživanja	45
4.5. Ograničenja istraživanja	48
5. ZAKLJUČAK	49
Popis literature	51
Popis grafikona	56
Popis tablica	57
Prilozi	58
Životopis studenta	60

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada bio je sagledavanje uloge i važnosti prodajnih stručnjaka u farmaceutskoj industriji kao jednog od ključnih čimbenika izgradnje tržišnih odnosa i generiranja prodaje.

Svrha diplomskog rada je bila proanalizirati i donijeti zaključke o tome kakvo je mjesto i uloga prodajnih profesionalaca u specifičnom području bavljenja prodajom farmaceutskih proizvoda i pripravaka trenutno te koje su perspektive istih u bližoj i daljoj budućnosti.

Odabir teme rada rezultat je osobnog zanimanja za problematiku sinergijskog djelovanja organizacijskih funkcija marketinga i prodaje kao i zanimanja za industriju koja svake godine ostvaruje zapažene stope raste te predvodi u tržišnim inovacijama.

Diplomskim radom je bila obuhvaćena osnovna terminologija, poput osobne prodaje i opisa radnog mjesta prodajnog profesionalca. Nakon toga su pojašnjeni različiti načini poimanja prodaje i prodajnih tehnika kao i njihov utjecaj na prodajnu uspješnost i održivost poslovnih odnosa s kupcima. Potom je uslijedio opis posebnosti poslovnog konteksta farmaceutske industrije kao i uloge prodaje i prodajnih profesionalaca u istoj. Posebna pozornost je posvećena analizi učinaka COVID-19 na promjene u ustaljenim komunikacijskim i radnim obrascima. Na to se nadovezalo poglavlje koje sadrži opis glavnih obilježja i rezultata planiranog empirijskog istraživanja. Zadnje poglavlje jesu zaključna razmatranja.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka

Metodološki, za obradu zadane teme korištena su primarna i sekundarna istraživanja. Sekundarno istraživanje se provodilo kroz proučavanje raspoložive znanstvene i stručne literature, a za potrebe primarnog istraživanja koristila kvalitativna istraživačka metoda dubinskog intervjua. Dubinski intervju je proveden u veljači i ožujku 2023. godine s 9 zdravstvenih djelatnika i 8 prodajnih profesionalaca iz područja farmaceutske prodaje. Svrha navedenih dubinskih intervjua je bila saznati na koji način farmaceutski prodajni stručnjaci pristupaju medicinskim djelatnicima, koje tehnike koriste pri predstavljanju svojih proizvoda te na koji se način ocjenjuju uspješnost svojih promotivnih aktivnosti. S druge strane, cilj razgovora s medicinskim djelatnicima je bio saznati kako isti vrednuju mogućnost komunikacije kao i dobivanja novih informacija i promotivnih materijala od strane prodajnih

predstavnik. I jedne i druge se propitivalo o uočenim prednostima, nedostacima i mogućim unapređenjima široko zastupljenih prodajnih pristupa u okviru farmaceutske djelatnosti.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Nakon uvoda, daje se detaljniji prikaz uloge prodajnog profesionalca u osobnoj prodaji, budućnosti ovog zanimanja te izazovima na koje nalazi. Nakon tih pojašnjenja, fokus se usmjerava na pozicioniranje zanimanja unutar farmaceutske industrije pri čemu će pojašnjava razvoj i funkcioniranje te industrije, zaduženja prodajnih profesionalaca te izazovi s kojima su se susretali općenito te za vrijeme i nakon Covid-19 pandemije. U završnom dijelu rada, teorijske i znanstvene činjenice se dodatno verificiraju provedenim empirijskim istraživanjem čija je uloga bila ispitati stavove dviju strana, zdravstvenih djelatnika te prodajnih profesionalaca kako bi se dobila kompletna slika potrebna za izvođenje što realnijih zaključaka.

2. PRODAJNI PROFESIONALAC KAO GLAVNI NOSITELJ AKTIVNOSTI OSOBNE PRODAJE

2.1. Osobna prodaja kao element promotivnog miksa

Osobna prodaja najstariji je i najčešće primjenjivan oblik promocije proizvoda ili usluge. Ovaj oblik prodaje, odnosno promocije, specifičan je po tome što se odvija u neposrednom, osobnom kontaktu između prodavača i kupca.

Iz perspektive promotivnog miksa, osobna prodaja, kao način promocije, smatra se najskupljim elementom promotivnog miksa jer troškovi ovog oblika promocije povećanjem obujma promocije rastu znatno brže nego u slučaju ostalih oblika promocije. Takvi se troškovi suštinski odnose na adekvatne plaće i sustavno, kontinuirano obrazovanje prodajnog osoblja. Da bi se bolje razumjela uloga koju osobna prodaja danas zauzima u suvremenoj poslovnoj praksi potrebno je osvrnuti se na različite uloge koje su joj pripadale tijekom povijesti. Različitost poimanja osobne prodaje i prodajnog posla očituje se i u definicijama osobne prodaje koje su bile popularne u pojedinim vremenskim razdobljima. Osim opće suglasnosti da je prodaja jedno od najstarijih zanimanja kojim se čovjek bavio tijekom svojeg društveno-gospodarskog razvoja, postoje brojne definicije koje odražavaju duh pojedinih razdoblja i faza u razvoju osobne prodaje kao i vremena u kojem je pojedini autor djelovao.¹

Nasuprot uvriježenom, staromodnom mišljenju da je uloga prodaje isključivo prodati uslugu ili proizvod, prodaja je danas mnogo više od toga, prodaja je zadovoljenje dugoročnih interesa, izgradnja odnosa i partnerstava.

S obzirom na to da je osobna prodaja, kako je navedeno, neposredna komunikacija s kupcem, spomenuti proces uključuje razvijanje odnosa, otkrivanje potreba kupca, odnosno klijenta, i usklađivanje odgovarajućih proizvoda (ili usluga) prema tim potrebama.

¹ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković N. (2019.), *Principi prodaje i pregovaranja*, Zagreb, Ekonomski fakultet u Zagrebu, str. 19-21.

Taj proces se stoga najčešće opisuje kao sustav u obliku trokuta koji čine:

1. prodavač,
2. kupac (klijent) i
3. proizvod (usluga), uz prostor u kojem se obavlja prodaja.

U ovom kontekstu, treba obratiti pozornost i na sam proizvod, odnosno na njegove dimenzije i razine. U tržišnom smislu, proizvod ima tri razine:

- osnovnu,
- očekivanu,
- proširenu.

Osnovna razina je najniža razina, a odnosi se na osnovnu uslugu odnosno osnovnu korist koju proizvod predstavlja za kupca. Očekivani proizvod je skup karakteristika proizvoda kojima se zadovoljavaju potrebe kupca, a prošireni proizvod podrazumijeva skup karakteristika proizvoda koje predstavljaju dodatnu vrijednost, nakon zadovoljavanja potreba kupca.²

Osobna prodaja se može sagledati kao širi sociološki proces i postaviti u kontekst svakodnevnih situacija kroz koje svaki pojedinac povremeno prolazi. Mnoštvo je tu sličnih situacija, od predstavljanja na prvi dan škole, upoznavanja prvih ljubavi u srednjoj školi ili pak na razgovoru za posao, svaki čovjek se, uvjetno rečeno, prodaje. Svrha ovih vrsta prodaje jednaka je svrsi osobne prodaje, a to je bolje pozicioniranje u svijesti drugih ljudi, dobivanje posla ili primjerice ostvarivanje većeg budžeta za vaš odjel u tvrtki.

Osobna prodaja je uz oglašavanje, direktni marketing i odnose s javnošću dio promotivnog marketinškog miksa i ima važnu ulogu u procesu pozicioniranja proizvoda, a to prodajni profesionalci rade kroz iduće stavke:

- procjena vlastite snage,
- detekcija i prepoznavanje slabih točaka kod konkurencije,
- postavljanje konkretnih ciljeva,
- definicija ciljnih skupina, • kreiranje adekvatne komunikacijske platforme.³

² Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2006.), *Osnove marketinga*, Zagreb, Mate, str. 16.

³ Kotler, P., & Keller, K. L. (2021.), *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Mate., str. 34.

U kontekstu komunikacije, osobna prodaja je drukčija od ostalih jer uključuje direktnu dvostranu komunikaciju u kojoj prodajni profesionalac kontrolira što je rečeno, na koji način i u kojem trenutku je prezentirano i na temelju reakcije druge strane može formulirati ostatak komunikacije. Osobna prodaja nikako nije samostalan kanal komunikacije i prodaje nego se uvelike oslanja na ostale sastavnice promotivnog miksa. Prodajni profesionalci tako pri prezentaciji proizvoda ili usluge koriste već postojeće brošure, fotografije i video zapise, različite potporne informacije, iskustva korisnika te tako, kroz sinergiju svih postojećih alata pridobivaju nove korisnike.

2.2. Prednosti i nedostaci osobne prodaje na B2C i B2B tržištu

Ovisno o situaciji, mjestu kupnje, a ponajviše o sudionicima, možemo razlikovati dva tržišta – B2C (tržišne osobne potrošnje) i B2B (tržište poslovne potražnje). Ovaj rad će se primarno fokusirati na poslovno tržište, ali u svakom slučaju, velik dio osobne prodaje odvija se i na B2C tržištu te i dionici tog tržišta imaju značajno iskustvo osobne prodaje kao kod primjerice kupovine odjeće, obuće, tehnoloških proizvoda i slično. U nastavku će se pojasniti različitosti i specifičnosti ova dva pristupa prodaji.

Tržište poslovne potražnje u pravilu ima manje sudionika, ali s manjim brojem kupaca ostvaruje veći ukupni iznos narudžbi s obzirom na to da poslovni korisnici imaju daleko veće potrebe od primjerice prosječnog kućanstva. Također, kada je riječ o poslovnom tržištu, moramo znati da je ta vrsta tržišta u većini slučajeva samo jedan korak u ostvarivanju kontakta s krajnjim kupcem. Kupnje na tržištu poslovne potrošnje se obavljaju u svrhu upotrebe u procesu proizvodnje i/ili prerade i daljnje obrade sirovina; u svrhu preprodaje ili u svrhu potrošnje u svakodnevnom poslovanju.

Autori Tomašević Lišanin, Kadić-Maglajlić i Drašković upućuju na pojavu novog, hibridnog tržišta – B2B2C na kojem proizvođači pomoću drugih poslovnih entiteta plasiraju svoje proizvode na tržište. Proizvođači se na taj potez odlučuju radi plasiranja proizvoda kroz kanale koji već imaju veću publiku, uhodan logistički lanac i sl. poput Amazona, Njuškala.⁴

Uz to, B2B2C marketing u velikoj mjeri utječe na potrošače na način da se tvrtke koje nisu direktno prodavači na tržištu krajnje potrošnje, promoviraju kao poželjna marka u svijesti potrošača. Iako na prvu pomalo nejasno i teško za povjerovati da je prosječnom kupcu bitno

⁴ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković N., (2019.), opetovan citat, str. 42.

primjerice tko je proizvođač vrećica u koju poduzeća za proizvodnju tjestenine pakiraju svoje proizvode ili tko je dobavljač graška u mješavini za salatu – kupci jednostavno vjeruju krajnjem prodavaču da stoji iza imena koje je stvorio.

Zanimljivo je vidjeti kako ipak postoje primjeri B2B2C tržišta u kojem je iskorišten kvalitetan marketinški pristup koji je jednu tvrtku s B2B tržišta učinio poželjnom na B2C tržištu. Riječ je o tehnološkom gigantu Intel, tvrtki koja dugi niz godina ima dogovore s proizvođačima prijenosnih računala te im čak daje popuste na svoje proizvode kako bi na svojim proizvodima istaknuli Intel naljepnicu (Intel Inside) te tako kupcu dali do znanja kako je baš Intel procesor unutar istog te tako privukli kupca na kupnju. Intel, iako dobro poznata u tehnološkom svijetu je tako, prvenstveno kvalitetom proizvoda, dala do znanja krajnjem kupcu da je taj proizvod kvalitetan te naljepnica služi kao garancija kvalitete i velik broj ljudi se odlučuje na kupovinu računala koje imaju tu oznaku. Tvrtka je išla toliko daleko da su kupcima, u slučaju micanja naljepnice, na njihov zahtjev slali nove. Tako su uspjeli vrlo efektivno i uspješno spojiti B2B i B2C tržište. Uz mnoštvo prednosti, često se na B2B tržištu na ostvarivanje prodaje duže čeka jer u velikom broju poslovnih organizacija o kupnji određenog proizvoda ne odlučuje isključivo jedna osoba te je potrebno uzeti u obzir više mišljenja, prilagodbi, odobrenja kao i pritisak konkurencije koja također pokušava ostvariti prodaju. Osim toga, kupci na poslovnom tržištu su bolje informirani obrazovaniji i osposobljeniji za donošenje kompliciranijih odluka od kupaca na tržištu osobne potrošnje te je proces uvjeravanja kupca da ostvari kupnju mnogo duži, službeniji te je potrebno zadovoljiti više čimbenika da bi se to i ostvarilo, naročito ako suradnja nije postojala do tog trenutka.⁵

Iako danas nešto manje, na tržištu osobne potrošnje smo prije 10-ak i više godina bili svjedoci prodaje putem prodajnih profesionalaca koji su u kućanstvima i prezentacijom putem kataloga ostvarivali prodaju, prije svega kvalitetnim prezentiranjem proizvoda, usluge i njihovim značajkama. Ovim načinom prodaje, takozvanim „party“ događajima su glavninu svojih profita ostvarivale tvrtke poput Zepter-a, Avon-a, Tupperware-a čiji su prodajni profesionalci osposobljavani za takve prodajne aktivnosti te su bili nagrađivani bonusima ako nadmaše prodajna očekivanja. Koliko su bili bitni i značajni, govori i podatak da se 1999.

⁵ Litvinenko Y. (2022.), *How Intel turned the PC industry into its collective co-op marketing partner through a strong sticker game, an idea Microsoft used to push Windows sales*, Tedium, pristupljeno 15.10.2022 na <https://tedium.co/2022/07/06/computer-sticker-marketing-history/>

godine u svijetu, svake 2.5 sekunde odvijala jedna Tupperware zabava te da je u trenutku istraživanja čak 90% američkih kućanstava imalo neki Tupperware proizvod.⁶

Osim ostvarivanja prodajnih rezultata, tvrtke su tako, kroz prodajne predstavnike, praktički ulazile u domove svojih kupaca i dobivale vrijedne informacije i što je najbitnije, povezanost s kupcem.

Osobna prodaja na taj način omogućuje dobivanje direktne povratne informacije, ne samo kroz usmenu interakciju već i kroz ponašanje kupaca, njihove pokrete lica i tijela te uz dojmove o proizvodu postoji mogućnost dobivanja daljnjih informacija o ponuditelju istih čime se općenito stvaraju bliskiji odnosi i dobiva šira slika o potrebama kupaca.

2.2.1. Klasični ili transakcijski pristup prodaji

Transakcijski pristup jedan je od dva spomenuta prodajna pristupa. Uz poneke sličnosti između dva pristupa - klasičnog i onog zasnovanog na odnosu s kupcem, oni se ipak uvelike razlikuju, pogotovo u kontekstu dugoročnog pogleda na sustav prodaje i prodajne rezultate.

Transakcijski pristup kupcu predstavlja proizvod i poduzeće fokusirajući se na značajke proizvoda te potrebe kupca koje prodavač uspješno mora razotkriti i detektirati. Također, prodajni profesionalac mora poznavati i drugu stranu (pri tome se misli na konkurente) kako bi mogao istaknuti jače strane svog proizvoda ili usluge te umanjio značaj konkurentske ponude u očima potencijalnog kupca. U komunikaciji je prodajni profesionalac često zatvoren odnosno cilj mu je prodaja proizvoda te komunikaciju svodi na puko predstavljanje bez puno uključivanja potencijalnog kupca u razgovor. Tako umanjuje svoj utjecaj na konačnu odluku jer je isključen i izoliran iz procesa odlučivanja⁷

Uz sve navedeno, postavlja se pitanje što se u ovakvoj vrsti prodaje događa nakon čina kupnje te se posljedično otkriva velika mana ovakvog pristupa jer nakon ostvarene prodaje odnosno kupnje, prodajni profesionalac nema gotovo nikakav kontakt s kupcem ili je on vrlo ograničen. Prodajni profesionalac se umjesto stvaranja dugoročne veze s kupcem i stvaranja

⁶ Eschner, K. (2018.), *The Story of Brownie Wise, the Ingenious Marketer Behind the Tupperware Party*, Smithsonian Magazine, str. 1-3, pristupljeno 1.11.2022. na <https://www.smithsonianmag.com/smithsonian-institution/story-brownie-wise-ingenious-marketer-behind-tupperware-party-180968658/>

⁷ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković N., (2019.), opetovan citat, str. 23.

povezanosti između tvrtke koju zastupa i klijenta okreće prema nekim novim, odnosno budućim kupcima.

Vrijednost za kupce se pomoću metode transakcijske prodaje može postići koristeći neke od istih tehnika koje čine svaku prodaju uspješnom. U obzir je potrebno uzeti iduće⁸:

1. Objasniti kupcu sve koristi od kupnje

Ponekad dodatni poticaji mogu potaknuti kupce na kupnju koju prvobitno nisu planirali. Nuđenje popusta, ponuda ili razmjena može biti korisno. Osim što objašnjavate što kupac može dobiti kupnjom, uključite sve uvjerljive elemente ili jezik koji bi mogao pomoći u prodaji. Primjeri uključuju:

- *Popust koji vrijedi samo na određeni dani.*
- *Ako danas potvrdite svoju kupnju telefonom, možemo vam dati besplatan dodatni poklon.*
- *Sve kupnje napravljene online danas imaju 50% popusta.*
- *Svi koji idući tjedan posjete neku od naših prodajnih mjesta mogu dobiti kupon za popust*

2. Uspostavljanje zajedničkih interesa u što kraćem roku

Jedan od načina da odnos s klijentima napreduje kroz prodajni ciklus i postane ili ostane profitabilan jest pronalaženje zajedničkih veza s klijentom na početku vašeg profesionalnog odnosa. Dublji kontakti se mogu formirati kroz vlasništvo kućnog ljubimca, hobiji, bračni status, roditeljski status, dob, obrazovanje

3. Davanje prioriteta svojim odnosima

Kupci mogu biti otvoreniji za prodaju ako se osjećaju važnima ili jedinstvenima za svog prodajnog predstavnika. Razmislite o tome da se klijentu obraćate izravno njihovim željenim imenom tijekom poziva i naglasite zašto određeni proizvodi ili usluge mogu funkcionirati upravo za njih. Što manje spominjanje prodaje tijekom vašeg razgovora može pomoći klijentu osjetiti da vaša pažnja ili briga za njihovu dobrobit ima veći prioritet od prodaje.

⁸ Indeed (2021.), *What Is Transactional Selling and how do you do it?*, pristupljeno 6.5.2022. na <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/transactional-selling>

4. Aktivno slušanje

Prodajni predstavnici koji više slušaju nego govore mogu saznati važne informacije od svojih kupaca tijekom telefonskih poziva ili razgovora. Slušanje onoga što klijent treba može uvelike pomoći u shvaćanju koja od rješenja koja nudi referentna tvrtka bi im mogla pomoći.

Mogućnost pronalaska proizvoda koji bi mogao biti osobno koristan vašem klijentu, može olakšati zaključenje prodaje.

5. Kontinuirano povezivanje s kupcima

Ostanak u kontaktu s kupcima nakon prodaje ne samo da pruža još jednu priliku za ostvarenje prodaje, već kupcima pokazuje da brinete za njihove potrebe ne samo u procesu kupnje nego i izvan te financijske transakcije.

6. Pokažite strpljenje

Postoji mnogo prilika tijekom prodajnog poziva gdje prodavač može pokazati strpljenje sa svojim klijentom. Ponavljanje, objašnjavanje ili preformulacija podataka ako kupac ima pitanja ili ako se govori o visoko tehničkoj opremi ili procesima.

2.2.2. Prodaja zasnovana na razvoju odnosa sa kupcima

Suprotno transakcijskom pristupu, prodaja zasnovana na razvoju odnosa s kupcima djeluje u nekoliko ključnih smjerova. Prije svega, prodajni profesionalac u ovoj oblasti mora biti aktivan slušatelj, postavljati konkretna pitanja i pritom strateški pristupati prodaji te kroz takav način stvarati dublji odnos s potencijalnim kupcem. Na taj način, ne samo da ostvaruje trenutnu prodaju, nego i skraćuje vrijeme koje će biti potrebno pri idućem potencijalnom ostvarenju prodaje.

Pri izgradnji odnosa, prodajni profesionalac stvara predodžbu o sebi, poduzeću, upoznaje kupca, širi znanje o njegovim ostalim potrebama te ono najvažnije, gradi povjerenje koje će pri idućim pokušajima prodaje biti ključno. Osim znanja o kupcu i potencijalnim konkurentima, prodajni profesionalac mora imati širu ekspertizu o troškovima, čimbenicima na tržištu i preslikavati dodanu vrijednost na različite profile kupca. Danas znamo kako kupci od prodavača ne zahtijevaju samo znanje o proizvodu ili usluzi već i iskustvo prodaje, žele vidjeti nešto novo i inovativno u načinu prodaje i nešto što će im privući pažnju. Prodavači često posežu za ponekim iznenađenjem koje nužno nema veze s proizvodom ili značajke

proizvoda koriste u svrhe koje inače nisu uobičajene. Sve to doprinosi stvaranju šire slike o proizvodu, prodavatelju i poslovnoj organizaciji koju on predstavlja.⁹

2.3. Uloga prodajnog profesionalca u prodajnoj organizaciji i prodajnom procesu

Ulogu prodajnog profesionalca unutar organizacije je nemoguće pojasniti bez definiranja prodajnog procesa. Prodajni proces uključuje nekoliko faza, i to: pripremu prodavača, traženje potencijalnih kupaca, pripremu za pristup kupcu, pristup kupcu, otkrivanje potreba kupaca, prezentaciju, otklanjanja prigovora kupca, zaključivanje prodaje te fazu kontakta s kupcem nakon kupnje.

Slika 1. Grafički prikaz prodajnog procesa



Izvor: Mihić, M.(2008.), Upravljanje osobnom prodajom, Ekonomski fakultet, Split, str. 58.

Da bi prodaja protekla kako je planirano, od prodavača se očekuje da bude kreativan. Svaki kupac ima svoje želje, potrebe, mogućnosti i stav prema nekom proizvodu, a tu se očekuje od prodavača da bude pripremljen za otvoreni razgovor koji će kupca potaknuti na kupnju. Prodavač mora imati pripremljena pitanja za kupca kako bi se moglo saznati što kupac zahtjeva, te mora znati dati odgovor koji kupac treba i želi čuti.

⁹ Dukić, B., & Gale, V. (2015.), *Upravljanja odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača*, Ekonomski vjesnik, Osijek, str. 93-102

Moderno doba je doba visokog stupnja digitalizacije i svjedoci smo velikog broja poduzeća koja imaju zaista odličan proizvod ili uslugu, dobro osmišljenu marketinšku strategiju i uz sve to ne uspijevaju ostvariti željenu prodaju. Ako se proizvod ne prodaje isključivo putem interneta velika je vjerojatnost da takve poslovne organizacije nisu napravile dobru terensku pripremu i da nemaju kvalitetno obučene prodajne profesionalce.

Prema Tomašević Lišanin i suradnicima¹⁰, uz pretpostavku da je priprema prodavača obavljena sukladno svim pravilima struke, on bi trebao posjedovati znanja iz nekoliko segmenata, a to su: trendovi, komunikacija, vlastito poduzeće, potrebe kupca, proizvod/usluga, distribucija, uvjeti prodaje.

Sa sigurnošću se može reći da bi prodajna situacija u idealnim uvjetima trebala sadržavati već navedene elemente, ali nipošto to ne bi trebao biti standardizirani, generički proces već produkt kreativnosti, prilagodljivosti i snalažljivosti prodavača u danim situacijama.

Uz mnoštvo tehnoloških i marketinških alata kojima možemo pratiti ponašanje potrošača u virtualnom svijetu i na taj način predvidjeti njegove potrebe i dalje nam je potrebna konačna potvrda njegovih stajališta koja se dobiva isključivo kontaktom uživo. Prodajni profesionalci su ti koji na terenu prikupljaju vrijedne i bitne informacije o konkurenciji, klijentu, ali i viđenju vlastite tvrtke od strane klijenta.

Kao što je prethodno istaknuto, klijent percipira tvrtku kroz prodajnog profesionalca te ukoliko vjeruje njemu, posljedično tome će vjerovati i entitetu kojeg on predstavlja te je zato bitno da je prodajni profesionalac pravovremeno dobio potreban interni trening te da je zadovoljan vlastitim statusom unutar tvrtke.

Prodajni profesionalci su, iako percipirani kao samostalni dio kompanije za koju rade, u suštini vrlo ovisni o odlukama različitih odjela unutar tvrtke. U većini slučajeva, prodajni profesionalac je zadužen za određeni geografski dio, određen tip klijenta i na godišnjoj ili mjesečnoj bazi ima zadatak ispuniti normu prodaje kako bi se u budućnosti smatrao uspješnim. Kao oslonac u prodaji, prodajni profesionalac koristi materijale i uzorke koje su pripremili marketinški timovi zaduženi za ostale promotivne aktivnosti dok su za dostavu proizvoda zaduženi logistički i dostavni timovi te pravna služba koja je zadužena za pravni aspekt prodaje.

¹⁰ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković N. (2019.), opetovan citat, str. 111.

Prodajni profesionalci imaju, kroz stvaranje odnosa s kupcem, mogućnost stvaranja dodane vrijednosti za obje strane u procesu. Ako se radi o proizvodima koji ne zahtijevaju određen stupanj znanja i ekspertize, prodajnom profesionalcu je teško stvoriti dodanu vrijednost.¹¹

2.4. Budućnost i izmijenjene uloge prodajnih profesionalaca

I prije pandemije Covid-19 koja je ubrzala mnoštvo procesa te mnoge tvrtke nagnala na ubrzanje procesa digitalizacije, ne samo u realnom već i u javnom sektoru, internet je postao neizostavan čimbenik u svim poslovnim procesima.

Pojava umjetne inteligencije koja je već zamijenila pojedina zanimanja uzdrmla je industriju, a porast njena značaja tek se očekuje. Sveprisutna je, od kupnje na Amazon-u do biranja najdražeg filma na Netflix-u, gotovo je sigurno da je upravo umjetna inteligencija utjecala na to što i koliko će pojedinac kupiti/pogledati. Umjetna inteligencija može pripomoći pri određivanju cijena za pojedinog kupca, dati točno predviđanje prodaje te dati uvid u količinu prodaje pojedinog prodajnog profesionalca kao i osmisлити scenarije u kojima bi on ostvarivao veću prodaju.¹²

Pandemija je uzrokovala to da su gotovo preko noći niknule platforme putem kojih je moguće predati obrasce za različite dozvole ili dokumentaciju, restorani su velik dio svog poslovanja preusmjerili na aplikacije za naručivanje hrane, platforme za video pozive i virtualno komuniciranje doživljavaju procvat kakav je bilo teško očekivati u tako kratkom periodu. Ukratko, svijet se promijenio brzinom koju nitko nije očekivao, a u tom procesu se uvelike promijenio i način prodaje.

Istraživanje konzultantske kuće McKinsey je pokazalo kako su video pozivi postali prioritetni način komunikacije. Tako su ispitanici u konkurenciji video poziva i telefonskog razgovora, u preko 70% slučajeva odabrali video poziv kao poželjniji način komunikacije te velika većina ispitanika, čak njih 89% je u trenutku istraživanja bila mišljenja kako će se

¹¹ Ledingham, D., Kovac, M., Locke Simon, H. (2006.), *The New Science of Sales Force Productivity (e-publikacija)*, pristupljeno 10.2.2023 na <https://hbr.org/2006/09/the-new-science-of-sales-force-productivity>

¹² Paschen, J., Wilson, M., Ferreira, J. (2020.), *Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel*, str. 8., pristupljeno 10.02.2023. na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681320300033>

takav model zadržati u budućnosti te su s istim i zadovoljni.¹³ Prije nekoliko godina, ovakav način komunikacije je svakako bio poznat, ali definitivno ne i korišten u ovako velikoj mjeri.

Velika je vjerojatnost da bi prijedlog prodajnog profesionalca koji bi prije nekoliko godina potencijalnom kupcu predložio komunikaciju putem video poziva ako su bili 30-ak ili manje kilometara udaljeni jedan o drugoj, u većini slučajeva bio okarakteriziran kao manjak motivacije i želje za ostvarenjem prodaje te bi takva suradnja teško uspjela. Pandemija je normalizirala ovakvo ponašanje te je većini ljudi, što je vidljivo iz prethodno spomenutog istraživanja ovako nešto postalo vrlo uobičajeno, normalno pa i poželjno kako bi dodatno uštedjeli vrijeme i novac.

Pojava koja nije rezultat pandemije i nije recentan primjer prodajne prakse, ali je nešto što će postati trend i što će s godinama koje dolaze dodatno ojačati svoju ulogu u prodaji je unutarnja prodaja odnosno engl. „inside sales“. Unutarnja prodaja svoj razvoj započinje još 80-ih godina kroz telefonski marketing dok svoju ekspanziju doživljava globalnom digitalizacijom. Iako su predviđanja da će ovakav model prodaje postati budućnost, prodajni profesionalci i rukovoditelji nisu toliko blagonakloni takvim konstatacijama. Prije svega, mišljenje koje dijeli 91% rukovoditelja je da se osobine koje dijele prodajni profesionalci na terenu i oni koji posao obavljaju iz ureda u velikoj mjeri razlikuju u korist terenskih profesionalaca te njih 60% tvrdi da je glavni razlog prelaska na unutarnju prodaju povećanje profitabilnosti i smanjenje troškova. Kao jedan od razloga širenja ove pojave, za 57% ispitanika je digitalizacija, a njih 47% misli da je tome tako jer su kupci ležerniji kod kupnje proizvoda na takav način. No, kao potvrdu da će ovakav način zaista postati primaran je i tvrdnja kako 84% ispitanika smatra kako je lakše zaposliti, pripremiti i podučiti prodajne profesionalce koji će se specijalizirati u unutarnjoj prodaji.¹⁴

Nekoliko je primjera velikih tvrtki koje su se odlučile na ovakav pristup tržištu. Tako je AstraZeneca za svoju marku Nexium odlučila eliminirati gotovo cijeli terenski prodajni tim te aktivirati 300 zaposlenika koji su radili isključivo iz ureda; SAP i IBM su učinili slično s preusmjerenjem fokusa na ovaj trend, treniranjem osoblja, jačanjem digitalizacije i slično.

¹³ Bages, A., Harrison, L., Spillecke, D., Stanley, J. (2020.), *These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever*, McKinsey&Company, str. 3., pristupljeno 5.11.2022. na <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>

¹⁴ Andris A. Z., Sinha P.K., Lorimer S. (2013.), *The Growing Power of Inside Sales*, Harvard Business Review, pristupljeno 12.11.2022. na <https://hbr.org/2013/07/the-growing-power-of-inside-sa>

U prvom dijelu ovog potpoglavlja naveden je prvi od nekoliko razloga zašto se tvrtke odlučuju na ovakve poduhvate, a to je lakša prilagodljivost svih strana na virtualno komuniciranje. Uz to, prodajni profesionalci su prisiljeni rezati troškove osobne prodaje uslijed povećanih ciljeva štednje, porasta troškova putovanja te same cijene vremena kojeg je u današnjem ubrzanom dobu sve manje. Različite procjene tvrde da će se troškovi prodaje, ako se unutarnja prodaja unutar tvrtke postavi sukladno svim zakonitostima, smanjiti za 40% - 90% u odnosu na terensku prodaju te se zasigurno može reći kako će ovo biti trend u budućoj prodaji.¹⁵

Veliki akcelerator promjena zadnjih godina su informacije. Velike tehnološke tvrtke prodaju podatke o svojim korisnicima različitim poslovnim subjektima koji pomoću tih informacija formiraju svoj pristup prodaji i marketingu. Vrlo je bitno znati navike potrošača, potencijalnih kupaca kao i njihove želje i potrebe.

Budućnost prodaje i prodajnih profesionalaca se krije u vještom prikupljanju, analiziranju već postojećih podataka i onih podataka koje sami, kroz niz aktivnosti, saznaju. Na taj način, prodajni profesionalci će moći personalizirati svoje pozive, e-poštu i svu ostalu komunikaciju prema potrebama i profilu tvrtki ili osoba kojima se obraćaju. Danas se više nego ikad raspravlja o mogućnostima i etičnosti korištenja podataka u prodajne svrhe te je očito kako će korištenje različitih podataka poprimiti nove oblike kako vrijeme bude prolazilo.¹⁶

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Goswami, S. (2022.), *What Does Big Tech Actually Do With Your Data?*, Forbes (online), pristupljeno 02.02.2023. na <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/02/16/what-does-big-tech-actually-do-with-your-data/?sh=4a73c6ad515f>

3. PRODAJNI PROFESIONALCI U KONTEKSTU FARMACEUTSKE INDUSTRIJE I COVID-19 IZAZOVA

3.1. Pojmovno određenje farmaceutske industrije

Farmaceutska industrija, odnosno proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i pripravaka – čini bitan dio prerađivačke industrije. Kretanja u farmaceutskoj industriji uvelike su određena demografskim kretanjima te gospodarskim uvjetima koji utječu na proizvodnju i profitabilnost te na razvojni potencijal tržišta lijekova. Potrošnja lijekova bitan je dio zdravstvene potrošnje, a zdravlje ima status javnog dobra odnosno interesa; stoga je tržište lijekova poprilično regulirano, posebice u smislu ulaska lijekova na tržište i formiranja cijena.¹⁷

Još od otkrića penicilina Aleksandra Fleminga početkom 20.-og stoljeća kada su stvoreni preduvjeti za razvoj farmaceutske industrije, ova industrija teži očuvanju i poboljšanju kvalitete života ljudi, te danas predstavlja jednu od najprofitabilnijih industrija.

Uz već postojeće elemente, dolazi i do razvoja novih područja, kao što su biotehnologija i farmakogenomika, te ubrzanog razvoja tržišta generičkih lijekova. Ova industrija prepuna izazova, brzih promjena i kontroverzi je 2017. godine vrijedila nevjerojatnih 755 milijardi eura i svakako zapanjuje podatak da su ulaganja u istraživanja i razvoj budućih proizvoda u Europi dosegla 35 milijardi eura.

Kao što je već spomenuto, radi velike važnosti farmaceutske industrije u sustavu zdravstvene zaštite, tržište lijekova jedno je od najstrože kontroliranih i zakonski reguliranih tržišta, što se odnosi na istraživanje, proizvodnju, registraciju odnosno stavljanje lijekova u promet te na distribuciju, prodaju i marketing. Svaka država ima ograničenja i zahtjeve koji se ponešto međusobno razlikuju.

U marketingu lijekova osobito je važan etički kodeks, koji daje jasne upute o tome što je dopušteno, a što strogo zabranjeno. Poseban je i način formiranja cijena lijekova, koji kontrolira država. Farmaceutska industrija dužna je poštovati propisane standarde

¹⁷ Bajo, A., Čavić, S., Primorac, M. (2018.), *Tržište lijekova i financijski položaj farmaceutskih tvrtki u Republici Hrvatskoj*, str. 1., pristupljeno 5.5.2022. s : <http://www.ijf.hr/upload/files/8.pdf>

uspostavljanjem sveobuhvatnoga sustava osiguranja kakvoće propisanih od strane nadležnih institucija. Sveukupni proizvodni proces mora biti usklađen s načelima i smjericama dobre proizvođačke prakse.

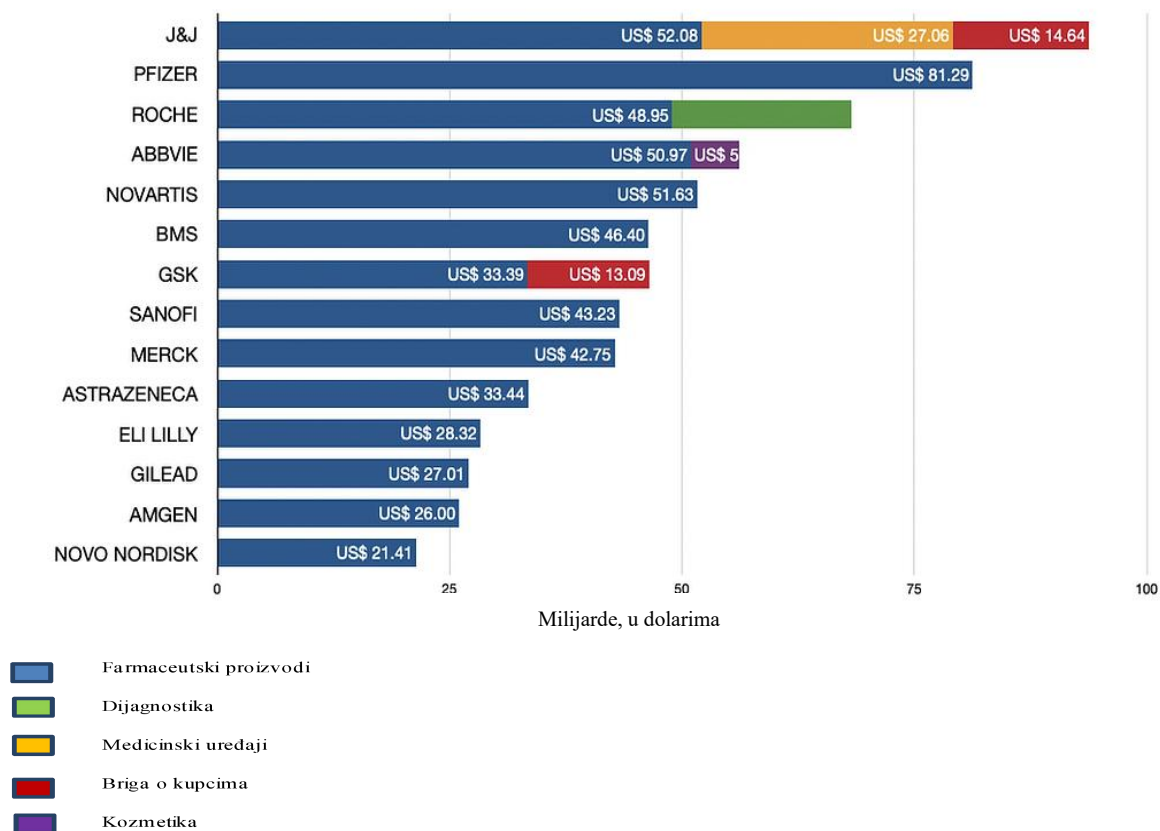
Tako je kroz godine u industriji regulirano sve – od početnog procesa nabave i proizvodnje, kakvoće sastojaka pa do konačnog pakiranja i plasmana do kupca.

Kao jedna od najznačajnijih akceleratora dodane vrijednosti u svijetu i industrija koja je u vrhu po ostvarivanju rezultata, farmaceutska industrija je prema zadnjim projekcijama EFPIA-e (European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations) direktno zapošljavala preko 830.000 ljudi od kojih je oko 125.000 visokokvalificirane radne snage.¹⁸

¹⁸ European federation of Pharmaceutical industries and associations (2021.), *The Pharmaceutical Industry in Figures 2021*, str. 4., pristupljeno 10.5.2022. na <https://www.efpia.eu/publications/downloads/efpia/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2021/>

Na sljedećem grafičkom prikazu je navedeno 10 najvećih farmaceutskih tvrtki prema prihodima u 2021. godini.

Slika 2.: 10 najvećih farmaceutskih ponuđača



Izvor: iPharmaCenter (2021.), *Top Pharmaceutical Companies by Revenues in 2021*, pristupljeno 29.04.2022. na <https://www.ipharmacenter.com/post/top-pharmaceutical-companies-by-revenues-in-2021>

Iz podataka Europske federacije farmaceutske industrije se zaključuje kako je utjecaj promatrane industrije odavno postao globalan i suštinski bitan u gotovo svim dijelovima svijeta te je protokom vremena gotovo svaki kutak planeta dobio određeni stupanj zdravstvene razvijenosti koja je omogućila produljenje ljudskih života. Očekivano, najveći dio prihoda farmaceutske industrije generira se na sjeverno-američkom (49%) i europskom (23,9%) kontinentu dok je Kina kao pojedinačno tržište zauzela 8% ukupne prodaje.¹⁹

¹⁹ European federation of Pharmaceutical industries and associations (2021.), *The Pharmaceutical Industry in Figures 2021*, pristupljeno 10.5.2022. na <https://www.efpia.eu/publications/downloads/efpia/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2021/>

3.2. Razvoj farmaceutske industrije u svijetu i Republici Hrvatskoj

Premda su znanstvenici u 17. i 18. stoljeću svjedočili velikoj količini saznanja vezanih za eksperimente, istraživanje i bilježenje promjena unutar istih, tek se u 19. stoljeću počinje razvijati industrija koja je preteča onom što danas nazivamo farmaceutska industrija.

Začetnici industrije u Europi i Americi bili njemačkog porijekla te su u Americi jednu od danas najvećih kompanija u ovom segmentu osnovala dva Charles-a, Pfizer i Erhart. Strelovit rast ove tvrtke je kao i u ostalim industrijama tog doba, potaknuo Američki građanski rat i potreba za lijekovima za ublažavanje boli kao i povećanje broja bolesnika. Slični razvoj su ostvarivale različite tvrtke sve do pojave Aspirina, također u Njemačkoj od strane proizvođača Bayer-a. Nakon ovog otkrića koje uzrokuje izmjene u industriji, u razdoblju između dva rata, industrija se globalizira te dolazi do razvoja još nekoliko važnih patenata od kojih su najpoznatiji inzulin i penicilin.

Snažan rast industrije zahtijevao je i strukturirani pristup te zakonsku legislativu koja bi formulirala procese za dobivanje i korištenje pojedinih lijekova.²⁰

Uz to, najveće svjetske državne administracije osnivaju različite odjele čija je svrha podupiranje i razvoj industrije te osnaživanje njezine uloge u ljudskom boljitku. Paralelno s velikim razvojem, javljaju se i pitanja etičnosti pri prodaji ovih proizvoda koja ostaju dijelom neodgovorena i danas te stoga ne iznenađuje činjenica da čak 58% odraslih Amerikanaca ne vjeruje ovoj industriji.²¹

Hrvatska farmaceutska industrija razvijala se paralelno sa svjetskom industrijom, ne samo prateći trendove i prisvajajući “gotove”, generičke lijekove, nego razvijajući i vlastite proizvode. Tako su hrvati u 20. stoljeću razvili Apaurin (izumio Franjo Kajfež) i Plivin svjetski poznat Sumamed.

Generički lijekovi čine 42 posto ukupnih prihoda koje je ostvarila hrvatska farmaceutska industrija u 2020. godini te se tako Hrvatska pozicionirala u zlatnoj sredini u Europi prema udjelu generičkih lijekova u ukupnim prihodima u 2020. dok uvjerljivo najveće postotke generičkih lijekova u prihodima imaju Rusija (77%), Italija (67,3%) te Srbija (58%).

²⁰ Pharmaphorum (2020.), *A history of pharmaceutical industry (e-publikacija)*, preuzeto 14.5.2022. na https://pharmaphorum.com/r-d/a_history_of_the_pharmaceutical_industry

²¹ Mole, B. (2019.), *Big Pharma's image sinks to new low amid opioid crisis, high drug prices (e-publikacija)*, Preuzeto 14.5.2022. s: <https://arstechnica.com/science/2019/09/big-pharmas-image-sinks-to-new-low-amid-opioid-crisis-high-drug-prices/>

Iz dostupnih podataka EFPIA-e iz 2019. godine se iščitava kako je Švicarska farmaceutska industrija najinovativnija u odnosu na ostale promatrane zemlje, sa zastupljenošću generičkih lijekova u ukupnoj prodaji od 14 posto.

U Republici Hrvatskoj je trenutno registrirano 60-ak farmaceutskih tvrtki koje glavninu svojih proizvoda izvoze. Industrija ukupno zapošljava preko 5700 ljudi (0,8% od ukupnog europskog broja zaposlenih u industriji) s prosječnom bruto plaćom koja iznosi 14.632,00 kune. Hrvatska je 2017. s 575 milijuna eura činila tek 0,2% ukupne europske proizvodnje farmaceutskih proizvoda.²²

Deset najvećih farmaceutskih proizvođača i trgovaca (veledrogerija) u 2017. ostvaruje više od 90% prihoda ukupnog sektora i zapošljava više od 90% ukupnog broja zaposlenika tog sektora. Na tržište lijekova uvelike utječe potražnja zdravstvenih institucija (ponajprije državnih bolnica), koje su ujedno i glavni izvor dospjelih nepodmirenih obveza države te je ovo već godinama golem problem za industriju i državu.

Državne bolnice ne uspijevaju unutar godine podmiriti svoje obveze prema dobavljačima (veledrogerijama i farmaceutskim tvrtkama) i posljedično generiraju i preko milijardu kuna godišnje nepodmirenih računa za lijekove. Vlada zaduživanjem jednokratno podmiruje obveze bolnica prema dobavljačima i tako rješava problem u kratkom roku, no one se unutar dvije godine ponovo akumuliraju te dosežu razine od preko milijarde kuna.²³

Podaci HALMED-ovog izvješća o potrošnji lijekova pokazuju da je ukupna potrošnja lijekova u Republici Hrvatskoj u 2020. godini iznosila 8.408.855.389 kuna.

Glavninu potrošnje čine lijekovi za liječenje zloćudnih bolesti i imunomodulatori, lijekovi koji djeluju na živčani sustav, lijekovi s učinkom na probavni sustav i mijenu tvari te lijekovi koji djeluju na kardiovaskularni sustav.²⁴

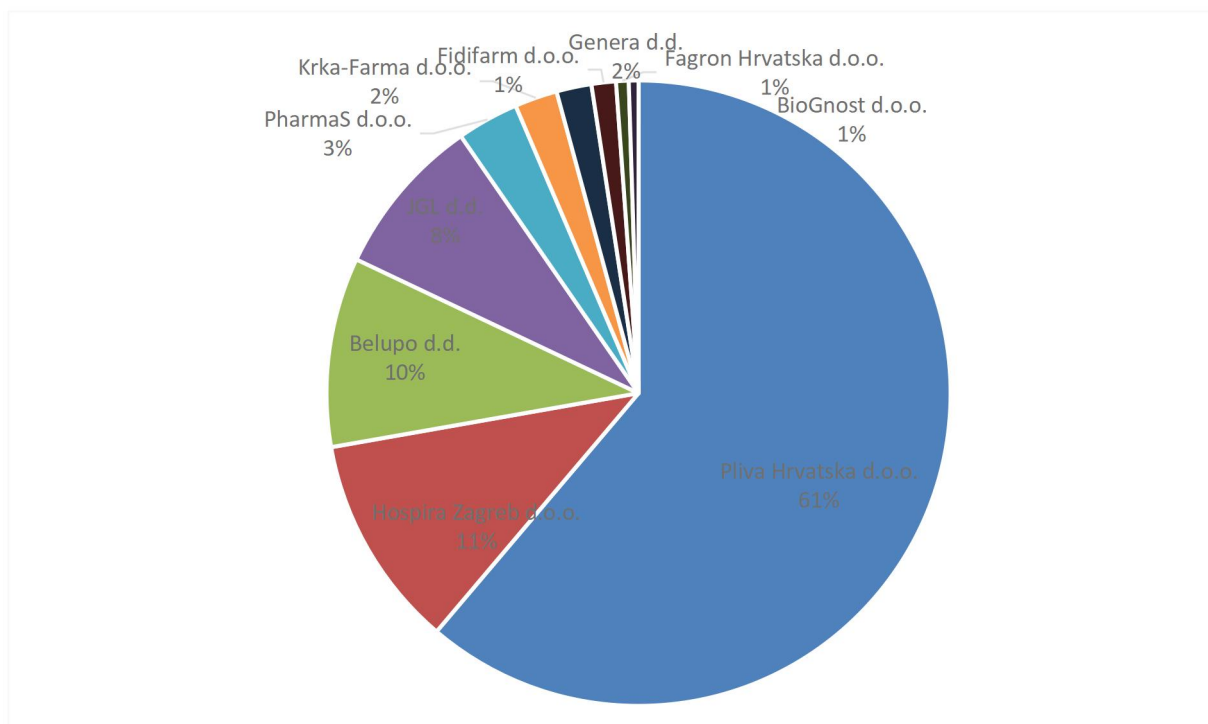
²² Barbić, T.,(2018) *Farmaceutska industrija. Sektorske analize*, Ekonomski Institut, Zagreb, str. 4.

²³ HZZO (2021.), *Godišnja izvješća o poslovanju*, str. 9., preuzeto 4.5.2022. na <https://hzzo.hr/o-nama/izvjesca>

²⁴ Agencija za lijekove i medicinske proizvode (2021.) *Izvješće o potrošnji lijekova u Republici Hrvatskoj u 2020. godini*, str. 1., Preuzeto 4.5.2022. s: <https://www.halmed.hr/Novosti-i-edukacije/Publikacije-i-izvjesca/Izvjesca-o-potrosnji-lijekova/Izvjesce-o-potrosnji-lijekova-u-Republici-Hrvatskoj-u-2020/>

Prema podacima EPFIA-e u Hrvatskoj se na istraživanje unutar farmaceutske industrije godišnje utroši 40 milijuna eura. Uvjerljivo najuspješnija hrvatska farmaceutska tvrtka je Pliva s preko 4 milijarde kuna prihoda te je u stopu slijede Belupo i Jadranski galenski laboratorij.

Slika 3: Grafički prikaz tržišnog udjela farmaceutskih tvrtki prema ukupnim prihodima 10 najvećih u 2020. godini



Izvor: Sektorske analize (2020.), Ekonomski institut u Zagrebu, str. 10., pristupljeno 20.02.2023. na https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Farmaceutska_rujan%202021.pdf

3.3. Problemi i izazovi farmaceutske industrije danas

U kontekstu izazova s kojom se ova industrija susreće, potrebno je u obzir uzeti niz poteškoća; od situacije prouzrokovane pandemijom COVID-19 virusa, rata u Ukrajini kao i niz disrupcija uzrokovanih tehnologijom, konkurencijom i promjenom potrošačkih navika.

Za uspjeh na promatranom tržištu, kao i na svakom drugom, potrebno je dobro poznavanje konkurencije, a ona je sve snažnija. Nova konkurencija javlja se iz različitih smjerova, počevši od globalnih konkurenata koji žele povećati prodaju na postojećim i novim tržištima, do konkurenata koji tragaju za troškovno efikasnim načinima širenja distribucije u virtualnom

svijetu. Svako poduzeće mora zasebno razmotriti poslovno okruženje i konkurenciju u industriji u kojoj se natječe, jer jaka globalna konkurencija konstantno postavlja nove izazove i ciljeve.

Proizvodna diferencijacija jedan je od značajnih činitelja konkurentske sposobnosti poduzeća, s izravnim utjecajem na njegovu dugoročnu profitabilnost. Za proizvod možemo reći da je diferenciran kada kupac prepoznaje u njemu one pozitivne osobine koje ne pronalazi u drugim proizvodima, te je zbog toga spreman platiti višu cijenu.

Promotivne aktivnosti također imaju veliki učinak na konkurentsku sposobnost poduzeća te je strategija promocije jedan od ključnih činitelja poslovne strategije poduzeća. Kupca se dakle, može pridobiti novom razinom usluge, asortimanom proizvoda, raspoloživošću zaliha, rokom isporuke i na kraju doživljajem zadovoljstva prilikom kupnje. Stoga, poduzeća moraju pratiti konkurenciju i prva pronaći optimalan način distribucije. Upravo iz tog razloga je u farmaceutskoj industriji, pokrenut trend okrupnjavanja i vertikalnog integriranja.

Na tržištu farmaceutskih proizvoda konkurencija se može javiti u tri osnovna oblika:

1. **Konkurencija marki:** koja je najzastupljenija među svim proizvođačima lijekova, i malim i velikim. Ovaj vid konkurencije se javlja kada na tržištu postoji isti generički lijek pod različitim nazivima koje svaki proizvođač određuje samostalno.
2. **Konkurencija supstituta:** snažno je prisutna u farmaceutskom sektoru. Primjerice, farmaceutska kuća Berlin-Chemie imala je promociju novog lijeka „Fastum gel“ koji je imao protuupalno i analgetičko djelovanje. Identičan generički lijek proizvela je slovenska tvrtka Lek Sandoz pod nazivom „Ketonal“.
3. **Konkurencija svih proizvođača:** konkurencija između farmaceutskih proizvođača lijekova koji posluju na svjetskom tržištu sve je veća. Konkurencija među proizvodnim farmaceutskim kompanijama koje nastupaju na tržištu izražena je u svim elementima marketinškog miksa. Velika konkurentska borba vodi se na terenu koji pokrivaju stručni suradnici, odnosno predstavnici prodajnih odjela različitih kompanija. Za tržište lijekova možemo reći da je najviše izloženo kopiranju i proizvodnji generičkih lijekova (originali se vrlo brzo kopiraju), te promjenama cijena.²⁵

Jedan od zasigurno najvećih izazova farmaceutske industrije su već spomenuti generički lijekovi. Pod generičkim lijekom smatramo lijek koji sadrži iste djelatne tvari u istoj količini

²⁵ Brkić, N., Klopić, A. (2011.), *Farmaceutska industrija u procesu globalizacije*, str. 6-7., pristupljeno: 4.5.2022. na <http://www.icei.epk.ba/admin/dokumenti/7135%20NENAD%20BRKIC.pdf>,

kao izvorni lijek te dolazi u istom obliku kao izvorni lijek. Iako generički lijek ima različiti naziv u odnosu na izvorni lijek, sigurnost i djelotvornost generičkog i izvornog lijeka moraju biti jednake.²⁶

Uzmu li se u obzir količine novca, vremena, ljudskih resursa i materijala koji su potrebni pri stvaranju lijeka, a koji će nakon isteka patenta ostale tvrtke proizvesti brže, jeftinije te će na već etabliranom tržištu koje je takav lijek prihvatilo agresivnom promocijom i onim najbitnijim, nižom cijenom od prvotnog proizvoda preuzeti udio na tržištu, problem postaje vrlo očit.

Uloga generičkih lijekova u industriji će se detaljnije objasniti na poprilično poznatom primjeru iz hrvatske farmaceutske industrije. Stanovništvo Republike Hrvatske (i šire) je upoznato sa čuvenim Sumamedom, antibiotikom koji je razvijen pod okriljem najveće domaće farmaceutske tvrtke Plive, a uz pomoć danas širom svijeta poznatog Pfizera lansiran na svjetska tržišta. Proizvod je bio Plivina uspješnica i takozvana *zlatna koka* i kroz godine je generirala velik dio prihoda ove tvrtke. No, radi patentne regulative koja je pravo na patent ograničila na 10 godina, Plivi su 2005. godine istekla prava na patent najprije u Americi što je te godine rezultiralo sa stotinjak milijuna dolara manje u Plivinoj blagajni. Ovakav rasplet događaja nije bio neočekivan s obzirom na to da je regulativa u praksi postojala dugi niz godina. Problem je međutim nastao kad se uvidjelo da Pliva godinama nakon izuma nije proizvela nove inovacije nego se vodstvo tvrtke fokusirao na proizvodnju generičkih lijekova, a ne na ulaganje u istraživanja.²⁷

Poteškoće stvaraju i izazovi vezani za opskrbne lance, nedostatak proizvodnih materijala te općepoznati manjak ljudskih resursa kao što su vozači te problemi sa skladištenjem proizvoda. Kumulacija navedenih problema uzrokuje nestašicu određenih lijekova, poglavito onih koji su široke, masovne namjene i koji su poznati niz godina.

Uz prethodno navedeno, farmaceutska industrija se od svojih početaka susreće s čitavim nizom kritika radi umiješanosti u nekadašnja ratna zbivanja, lažiranje informacija, lažnu promociju te percipirane neetičnosti generalno. Takvi događaji su utjecali na značajno nepovjerenje u industriju koje osjeća čak 58% odraslih Amerikanaca.

²⁶ HALMED (2022.), *Generički lijekovi i zamjenjivost*, str. 1., Preuzeto 15.3.2022. s <https://www.halmed.hr/Lijekovi/Informacije-o-lijekovima/Genericki-lijekovi-i-zamjenjivost/>

²⁷ Lider media (2006.), *Pliva ubilježila gubitak od 75 milijuna dolara*, Zagreb. Preuzeto s <https://lidermedia.hr/arhiva/pliva-ubiljezila-gubitak-od-75-milijuna-dolara-118716>

Istraživanje konzultantske kuće *Deloitte* je pokazalo kako kupci u svim promatranim skupinama – SAD-u, Ujedinjenom kraljevstvu, Indiji i Africi svoje najveće povjerenje ukazuju liječnicima, vladinim zdravstvenim organizacijama dok se farmaceutske industrije nalaze na samom dnu, uz bok osiguravajućim tvrtkama.²⁸

Tablica 1: Povjerenje građana u pojedine skupine zdravstvenih organizacija

	Svi	Sjedinjene američke države	Ujedinjeno kraljevstvo	Indija	Južna Afrika
Liječničke ordinacije	72%	82%	76%	64%	65%
Zdravstvene organizacije	52%	40%	50%	62%	55%
Državne zdravstvene agencije	48%	40%	72%	55%	25%
Ljekarne	41%	26%	45%	34%	60%
Neovisne zdravstvene web stranice	35%	51%	31%	26%	33%
Nevladine organizacije	23%	28%	28%	9%	27%
Farmaceutske tvrtke	18%	5%	12%	31%	25%
Osiguravateljske kuće	16%	19%	10%	24%	11%

Izvor : Reh, G., Ronte, H., Gupta, L., & Varia, H. (2019.), *Overcoming biopharma's trust deficit*, str. 3., Pristupljeno 15.03.2023 na <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/life-sciences/overcoming-biopharma-trust-deficit.html>

Iako u cjelini vrlo uspješna industrija – i u ovoj industriji se svaka tvrtka zasebno mora izboriti za opstanak jer sa svakom novom godinom dolaze još veća očekivanja dioničara, zaposlenika, ali i novi izazovi uzrokovani eksternim faktorima (pandemije, ratovi, logistički problemi). Često se navodi kako u tehnološkom smislu industrija stagnira i do prije nekoliko godina nije pokazivala velik pomak u tom smislu. Tako primjerice stroj za kompresiju tableta danas izgleda uvelike kao onaj iz 1950-ih, mikrobiolozi i kemičari izvode mnoge laboratorijske testove na iste stare načine, a industrija se i dalje suočava s izazovima u korištenju podataka za izvlačenje smislenih uvida u stanje stvari. Digitalizacija i četvrta industrijska revolucija je donijela disrupcije dosad neviđenih razmjera te pridonijela novim načinima ostvarivanja prodaje i funkcioniranja svih dijelova poduzeća.²⁹

Generalni zaključak bi mogao biti da su čelnici farmaceutskih tvrtki povijesno gledano sporo reagirali na promjenjiva vremena. Međutim, tijekom pandemije COVID-19, većina

²⁸ Reh, G., Ronte, H., Gupta, L., Varia, H. (2021.), *Overcoming biopharma's trust deficit*, Deloitte, str. 3. pristupljeno 15.3.2022. na <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/life-sciences/trust-in-biopharmaceutical-companies-covid.html>

²⁹ Dukart, H., Patel, P., Telpis V., Yngve, J. (2020.), *Pharma operations: Creating the workforce of the future*, McKinsey str. 1-2., preuzeto 15.3.2022 na [https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/pharma-operations-creating-the-workforce-of-the-future#/#/](https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/pharma-operations-creating-the-workforce-of-the-future#/)

industrije je vrlo brzo reagirala. Čelnici logističkih operacija su se udružili kako bi omogućili opskrbu ključnim lijekovima preko granica, upravljali sigurnošću radne snage i nosili se s promjenjivim vladinim ograničenjima, dok su se počeli pripremati za nova cjepiva i terapije. Većina tvrtki uspostavila je centre za odgovor na krizne situacije kako bi na odgovarajući način upravljala i dovela stabilnost u tada vrlo nestabilno vrijeme. S obzirom na pomake koji su se dogodili naizgled preko noći kao odgovor na neposrednu krizu, tvrtke također usmjeravaju pozornost na oporavak i put u nešto što ćemo uskoro nazivati normalnim. To će vjerojatno donijeti temeljite promjene u farmaceutskom poslovanju. Dok će pojedinačne tvrtke pokretati mnoge od ovih promjena, neke će biti potaknute na to industrijom, vanjskim čimbenicima, uključujući djelovanje vlade.³⁰

Pri pomisli na marketinšku komunikaciju u zdravstvene industriji vrlo česte su asocijacije na slike oglasnih panoa, televizijskih spotova, oglasa na društvenim mrežama i sličnih komunikacijskih alata i kanala. Ali postoje i manje očiti putevi komunikacije, a jedan od njih je osobna prodaja koja uključuje korištenje prodajnih predstavnika koji osobno isporučuju poruke ciljanoj publici.³¹

Proces prodaje farmaceutskih proizvoda uključuje niz ključnih karika kao što su; poduzeća sa svojim proizvodima, prodavači, osobe od utjecaja (liječnici), maloprodajne ljekarne, distributeri i krajnji korisnici (pacijenti). Proces prodaje počinje učinkovitim informiranjem i treningom prodavača koji će to isto znanje, na sebi svojstven način prenijeti liječnicima, koji će sukladno vlastitom uvjerenju, te lijekove prepisati pacijentima, a pacijenti potom lijek podići ili kupiti u obližnjim ljekarnama.³²

Osobna prodaja koristi se u industriji zdravstvenih usluga u situacijama kada komunikacijski izazovi zahtijevaju uspostavljanje osobnog, interaktivnog dijaloga s traženom publikom. Osobna prodaja putem svog komunikacijskog alata, prodajnog predstavnika,

³⁰ Furtner, D., Shinde, S.P., Singh, M. (2022.), *Digital Transformation in Medical Affairs Sparked by the Pandemic: Insights and Learnings from COVID-19 Era and Beyond*, Pharm Med, str. 4., pristupljeno 29.4.2022. na <https://link.springer.com/article/10.1007/s40290-021-00412-w#citeas>

³¹ Elrod, JK, Fortenberry, JL, (2020.), *Osobna prodaja u zdravstvu i medicini: korištenje prodajnih agenata za privlačenje publike*, BMC Health Serv Res 20, str. 3., preuzeto 1.5.2022. na . <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05600-z>

³² Ovais, M, Wazir, M., Owais, M., (2011.), *Pharmaceutical Personal Selling: Problems Prospects And Importance Of Strategic Relationship Marketing*, Business & Economic Review, str. 3-4., preuzeto 2.5.2022 na https://www.researchgate.net/publication/311481536_Pharmaceutical_Personal_Selling_Problems_Prospects_And_Importance_Of_Strategic_Relationship_Marketing

sposobna je slati poruke, primiti odgovore od primatelja, reagirati na te odgovore i nastaviti uspostavljeni dijalog s jednom ili više strana uključenih u određeni prodajni proces.³³

To, naravno, daje osobnoj prodaji dramatičnu sposobnost u odnosu na oglašavanje, što je možda najkorištenija komponenta marketinške komunikacije zdravstvenih usluga, budući da je širenje poruka putem kanala masovnih medija jednosmjerno i neosobno (tj. ne dostavlja se osobno). Čak i kod izravnog marketinga, koji posebno uključuje telemarketing, društvene mreže i druge interaktivne načine komunikacije, osobna prodaja ima prednost jer uključuje komunikaciju licem u lice, u stvarnom svijetu, što je za takve aktivnosti imperativ.³⁴

3.5. Uloga prodajnih profesionalaca u promicanju farmaceutskih proizvoda i pripravaka

Kao što je već spomenuto u ovom radu, uloga prodajnih profesionalaca općenito je promovirati aktivnosti, proizvode i usluge tvrtki koje zastupaju i posljedično ostvariti prodaju.

U kontekstu marketinških i prodajnih aktivnosti, uloga prodajnog stručnjaka jedna je od najvažnijih komponenti promatrane industrije. Prethodno navedenu tvrdnju podupire studija New Hampshire Medical Center-a koja je utvrdila da je farmaceutska industrija 2016. godine u SAD-u različitim načinima potrošila 20 milijardi dolara kako bi uvjerila zdravstvene djelatnike da su njihovi proizvodi najbolja opcija za pacijente.³⁵

Prije svega, potrebno je definirati koje su zadaće i značenje osobne prodaje u ovom gospodarskom sektoru.

Prodajni profesionalac daje zdravstvenim djelatnicima informacije o proizvodima, odgovora na njihova pitanja o upotrebi proizvoda i dostavlja uzorke proizvoda.” Neslužbeni i točniji opis bi bio: “Zadaća prodajnih profesionalaca je mijenjati navike medicinskih profesionalaca u prepisivanju lijekova.”³⁶

³³ Kotler P, Shalowitz J, Stevens RJ. (2008.), *Strategic marketing for health care organizations: building a customer-driven health system*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 55.

³⁴ Fortenberry, J.L. Jr. (2011.), *Cases in health care marketing*, Jones and Bartlett Publisher, Shreveport, str. 63-64.

³⁵ Schwartz L. M., Woloshin S. (2019.), *Medical Marketing in the United States, 1997-2016*, Jama Network, str. 82., pristupljeno na https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://jamanetwork.com/journals/jama/articlepdf/2720029/jama_schwartz_2019_sc_180007.pdf&hl=hr&sa=T&oi=ucasa&ct=ufr&ei=aRpWZPrmDouGmgH1-YCABw&scisig=AGlGaw8JyFtst0-2Q6NII6HANWOR

³⁶ Reidy, J. (2005), *Hard Sell: The Evolution of a Viagra Salesman*, New York, Andrews McMeel Publishing, str. 69.

Nadalje, potrebno je razjasniti koje su kategorije kupaca unutar farmaceutske industrije. Prema Bajo, Čavić i Primorac (2018.), radi se o fragmentiranim skupinama koje čine pacijenti koji koriste lijekove, liječnici koji ih propisuju, bolnički odbori koji odobravaju kupnju i tretmane, te farmaceuti koji nastoje optimizirati svoje zalihe lijekova. Pregovaračka moć i važnost svakog od njih je drugačija te se prodajni profesionalci, kao i glavne promotivne aktivnosti industrije fokusiraju upravo na liječnike i bolničke odbore.

Stručnjaci za prodaju lijekova koriste različite metode u radu sa zdravstvenim djelatnicima. Njihova je uloga postati prvenstveno prijatelj, iako to nisu, ali su na te pozicije uglavnom zaposleni jer su osobe koje lako uvjeravaju, srdačne su i dobro prepoznaju ljudske osobine u klijentu. U ovom zanimanju je daleko bitnije brzo prepoznavanje i analiza sugovornika koji se nalazi s druge strane pregovaračkog stola negoli njegove navike u prepisivanju lijekova.

Osim što služe kao prenositelj informacija o tvrtki i lijekovima te dobrobitima istih, uloga prodajnog profesionalca je navesti zdravstvenog djelatnika na akciju odnosno prepisivanje lijeka pacijentu. Oni to čine na različite načine, međutim najpoznatiji su svakako – sitni pokloni.

U kategoriju poklona ulaze - mali darovi, besplatni uzorci proizvoda itd. Rijetko se smatraju koruptivnim postupcima, a češće ponavljanje upravo takvih praksi stvara jače veze između prodajnih stručnjaka i zdravstvenih djelatnika. U svakodnevnom poslovanju, uglavnom se daruju i kemijske olovke, rokovnici, šalice i ostali proizvodi koji su nadohvat ruke u svakodnevnom životu. Darivanje uzoraka nije nužno samo promocija proizvoda, prodajni profesionalci na taj način utječu na to da se klijent osjeća bolje. Naime, većinu uzoraka koje dobiju, medicinski djelatnici prosljeđuju svojim pacijentima, a s obzirom na to da je znanstveno dokazano kako se osobe koje poklanjaju i darivaju druge osjećaju odlično nakon toga, a osobito ukoliko oni sami nisu imali nikakav trošak uslijed toga.³⁷

S obzirom na tako učestalu praksu poklanjanja različitih stvari, prodajni profesionalci su vrlo često, kako tvrde Ovais, Wazir i Owais ³⁸ u čak 68% slučajeva od strane medicinaru percipirani kao osobe čija je uloga da isključivo prodaju proizvod i podijele uzorke, dok ih jako maleni broj njih smatra riješavateljima konkretnih problema. Problem je još veći znamo

³⁷ Fugh-Berman A. , Ahari S. (2007), *Following the script: how drug reps make friends and influence doctors*, PLoS Med, str. 3., Preuzeto 25.4.2022. s <https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371/journal.pmed.0040150>

³⁸ Ovais, M, Wazir, M., Owais, M., (2011)., opetovan citat, str.9.

li da 67% samih prodajnih profesionalaca nema sliku o sebi kao o osobi koja stvara odnose već služi za puki čin podjele uzoraka i na taj način ostvaruje potencijalnu prodaju.

ProPublica, neovisna novinska kuća je provodeći istraživanje o utjecaju industrije na medicinske djelatnike došla do zanimljivih podataka. Iz istraživanja se može iščitati da su tvrtke koje stoje iza lijeka Linzess (služi za tretiranje probavnog zatvora) u periodu od 4 godine, od 2016. do 2018. liječnicima uplatile 29 milijuna dolara što je rezultiralo porastom propisivanja lijeka od 45% u odnosu na liječnike koji nisu bili plaćeni od strane proizvođača. Isto istraživanje je provedeno za lijekove poput Restasis-a (lijek za liječenje suhoće očiju), Myrbetriq-a (pomaže kod poteškoća s mjehurom) te su rezultati bili slični; kod liječnika koji su primali novac farmaceutske industrije prepoznat je porast u propisivanju lijeka od 64%-114%. Istraživanje je provedeno na uzorku od 50 lijekova te je prosječna razlika u propisivanju lijekova između liječnika koji primaju novac i onih koji ne primaju bio visokih 58%.³⁹

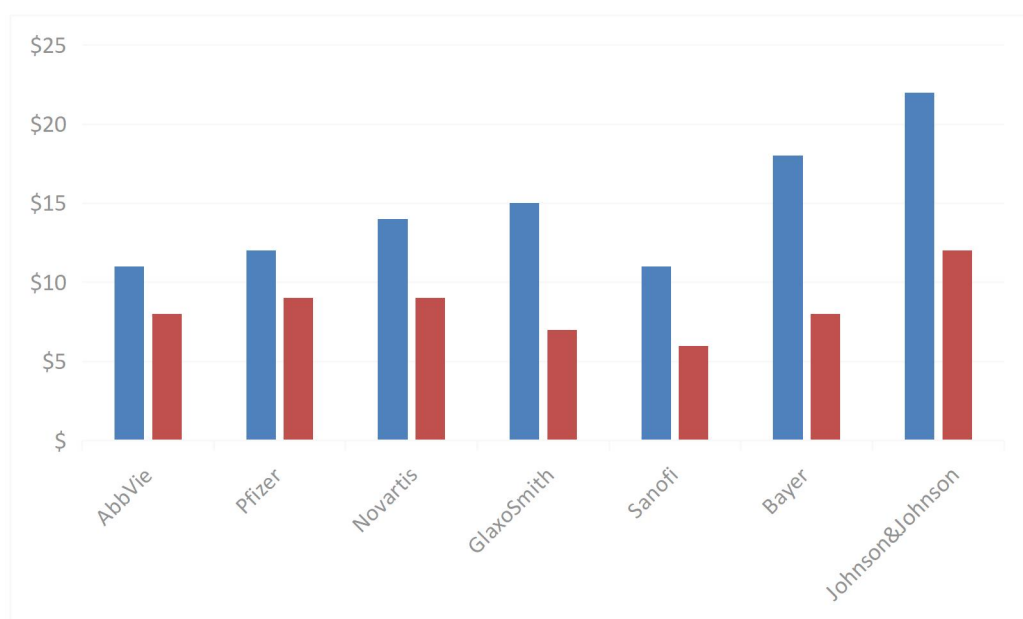
Plaćanja se izvršavaju na različite načine, najčešće kroz isplate za govorništva, sudjelovanje na konferencijama i slično. Teva Pharmaceuticals, jedna od najpoznatijih svjetskih farmaceutskih tvrtki je tako početkom 2020. bila prisiljena platiti nagodbu sa svojim bivšim zaposlenicima u iznosu od 54 milijuna američkih dolara jer su u razdoblju od nekoliko godina na različite načine plaćali liječnike kako bi davali prednost u propisivanju lijekova Copaxone i Aziltec.⁴⁰

³⁹ Fresques, H. (2019.), *Doctors Prescribe More of a Drug If They Receive Money from a Pharma Company Tied to It*, pristupljeno 10.02.2023. na <https://www.propublica.org/article/doctors-prescribe-more-of-a-drug-if-they-receive-money-from-a-pharma-company-tied-to-it>

⁴⁰ George, J. (2020.), *Teva agrees to pay \$54M to settle whistleblower lawsuit over speaker programs*, pristupljeno 10.02.2023. na <https://www.bizjournals.com/philadelphia/news/2020/01/06/teva-agrees-to-pay-54m-to-settle-whistleblower.html>

Izdaci na marketing promatrane industrije rastu iz mjeseca u mjesec. Na idućem grafičkom prikazu vidi se usporedba potrošnje dva sektora, sektor *Istraživanje i razvoj* te *Marketinga* u 2020. godini. Bez dublje analize je vidljivo kako je u većini kompanija sektor Marketinga preuzeo primat kad je u pitanju ulaganje u pojedini sektor.

Slika 4: Usporedna potrošnja sektora *Istraživanje i razvoj* i sektora *Marketing*



■ Marketing

■ Istraživanje i razvoj

Izvor: AHIP (America's Health Insurance Plans) (2021.), *In the Midst of COVID-19 Crisis, 7 out of 10 Big Pharma Companies Spent More on Sales and Marketing than R&D*, str. 1., pristupljeno 10.02.2023. na <https://www.ahip.org/news/articles/new-study-in-the-midst-of-covid-19-crisis-7-out-of-10-big-pharma-companies-spent-more-on-sales-and-marketing-than-r-d>

Zadnjih nekoliko godina, naročito na početku 21. stoljeća, uvriježila se činjenica kako farmaceutska industrija stagnira s inovacijama u pogledu novih proizvoda i širenja svog asortimana. Druga neminovna činjenica je da su troškovi novih lijekova i izuma (odnosno cijena po lansiranju) drastično porasli.

No, zanimljivu ulogu u ovom procesu bi mogli odigrati upravo prodajni profesionalci. Ponekad nije najbitniji sam proizvod, njegove karakteristike ili sastojci već način na koji se pojedini proizvod predstavlja klijentima i krajnjim kupcima. Slobodno se može reći kako niti

jedan trening ne može zamijeniti kreativnost prodajnog profesionalca u nekom prodajnom procesu.⁴¹

3.6. Izazovi prodajnih profesionalaca u farmaceutskoj industriji

Iako jedna od industrija koja iz godine u godinu bilježi povećanje prodaje, posljedično i prihoda, farmaceutska industrija je suočena s povećanjem troškova proizvodnje koji utječu i na proces prodaje. Glavna zadaća rukovoditelja unutar golemih korporacija je kontinuirano zadovoljavati potrebe dioničara koji očekuju konstantno povećanje zarade kroz svoje ulaganje u dionice takvih tvrtki.

Posljedično, odluke o smanjivanju troškova se u velikoj mjeri prelijevaju na svakodnevni rad prodajnih profesionalaca čiji se pregovarački manevarski prostor tako smanjuje te vlastitom kreativnošću moraju pronalaziti nove načine povećanja prodaje. Povećanje cijene goriva, održavanja vozila i inflacija su čimbenici koji su učinili posjete medicinskom osoblju poprilično skupima.

Jedan od problema je i okrupnjivanje zdravstvenih institucija koje ostavlja manje prostora i vremena u kojem prodajni profesionalac može posjećivati medicinsko osoblje. Dakle, radi se o pojavi u kojoj se ordinacije stacioniraju unutar poliklinika te medicinski djelatnici nisu u svojstvu samozaposlenog (kao primjerice obiteljski liječnici) te postoji obaveza ispunjenja određene kvote vezane za broj pacijenata i slično, obavljati posao u određenom vremenu i to im ostavlja manje vremena za sastanke s farmaceutskim predstavnicima.⁴²

S obzirom na manjak vremena generalno i povećana očekivanja od strane kupaca, prodajni profesionalci više se ne mogu oslanjati samo na svoje sposobnosti već i na bolju sinergiju drugih odjela unutar tvrtke. Uz sastanke uživo, prodajni profesionalac ima zadaću prilagoditi različite promotivne kanale pojedinim kupcima.

⁴¹ Wang, J., Flora F. G. (2016.), *The role of sales representatives in cross-cultural business-to-business relationships*, str. 231., pristupljeno 10.02.2023. na https://www.academia.edu/39318789/The_role_of_sales_representatives_in_cross-cultural_business-to-business_relationships

⁴² Dukart, H., Lanoue, L., Rezende, M., Rutten, P. (2022.), *Emerging from disruption: The future of pharma operations strategy*, McKinsey&Company, str. 2., pristupljeno 10.10.2022. na <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/emerging-from-disruption-the-future-of-pharma-operations-strategy>

Kroz rad se često spominju zakoni, regulative i norme zahvaljujući kojima je ova industrija prisiljena na konstantnu prilagodbu, odnosno promjene. Tako se i prodajni profesionalci moraju nositi s čestim promjenama pravila i svoj rad prilagođavati istima.

Uz ostalo, pojava tehnoloških alata prodajnim profesionalcima uistinu donosi velike koristi poput alata za praćenje aktivnosti koji omogućuju personalizaciju prodajnog procesa za pojedinog kupca, ali i određene izazove. Recentni tehnološki alati pomažu u ostvarivanju novih prodaja, no ono što se potencijalno može izgubiti u ovom procesu je kreativnost i spontanost prodajnih profesionalaca. Ukoliko tehnologija postane nezaobilazni dio prodajnog posla, unutar nekoliko desetljeća možemo očekivati veći tehnološki utjecaj koji će uzrokovati temeljite promjenu u načinu na koji je prodajni sustav dosad funkcionirao.⁴³

U prethodnom poglavlju je spomenuto kako 67% prodajnih profesionalaca nema sliku o sebi kao o osobi koja stvara odnose već služi za puki čin podjele uzoraka i time ostvaruje potencijalnu prodaju.⁴⁴

3.6.1. Uobičajeni radni izazovi

Osim već navedenih izazova koji su svojstveni većini prodajnih profesionalaca u farmaceutskim tvrtkama, tu su i uobičajeni radni izazovi s kojima se svakodnevno susreću. Jedan od takvih izazova je svakako mobilnost, potreba da u svakodnevnom radu koriste različita prijevozna sredstva kako bi ostvarili kontakt s klijentima. Naime, kako je već spomenuto, posao prodajnog profesionalca nije samo razgovor s liječnicima i proces prodaje na licu mjesta već i priprema materijala, praćenje aktivnosti i sl. što je uslijed potrebe za putovanjem koje zauzima određenu proporciju dana otežano te u konačnici ulazi u slobodno vrijeme.⁴⁵ Posljedično, susreću se s problemima u postizanja ravnoteže između privatnog i

⁴³ Pachen, J., Wilson, J., Ferreira J. (2020.), *Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel*, str. 11-13., pristupljeno 20.01.2023 na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768132030003>

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Sahoo, S., Routray, P., Dash Kumar, A. (2014.), *Does Motivation Really Count for Sales force Performance in Pharmaceutical Industry?*, Rajdhani Engineering College, BPUT, Bhubaneswar, Odisha

poslovnog života. Podaci pokazuju da je čak 26% radnih zadataka obavljeno izvan radnog vremena u pokušaju dostizanja zadanih ciljeva.⁴⁶

Osim vanjskih utjecaja, prodajni profesionalci se često susreću s različitim vrstama utjecaja unutar vlastitih kompanija i u privatnom okruženju.

3.6.2. Izazovi prouzrokovani pandemijom COVID-a 19

Pandemija COVID-19 virusa je u vrlo kratkom roku natjerala čitav poslovni svijet na agilnu i korjenitu prilagodbu u svim sferama poslovanja pa i u sferi prodaje. Prodajni profesionalci su također bili izloženi velikom broju promjena. Pandemija COVID-19 bila je neočekivana i rezultirala je posrednim, dalekosežnim i ozbiljnim izazovima za B2B organizacije i prodajno osoblje općenito.

Prije pojave ovog virusa, uloga prodajnih stručnjaka temeljila se na fizičkim posjećivanjima zdravstvenih djelatnika ili pak međusobnim telefonskim pozivima. Međutim, širenje virusa COVID-19 diljem svijeta rezultiralo je zatvaranjem zračnih luka i granica između zemalja te apsolutnim smanjenjem kretanja i interakcije ljudi te je tako gotovo 100% kapaciteta prodajnih profesionalaca u nizu poslovnih organizacija bilo prisiljeno na prelazak na virtualan način rada. Ovakav način rada se naravno nije odnosio na radnike u proizvodnim pogonima, logistička i ostala slična zanimanja.⁴⁷

Danas, uz mnoštvo tehnoloških dostignuća koja omogućuju konstantnu i kvalitetnu komunikaciju uvriježeno je mišljenje kako prodajni profesionalci komuniciraju s klijentima više nego ikad.

Naime, čak 61% zdravstvenih djelatnika tvrdi da su u pandemijskom razdoblju više nego ikad komunicirali s predstavnicima industrije, ali tvrde da usprkos tome, prodajni profesionalci i dalje teško uspijevaju biti relevantni kupcu.

⁴⁶ Montanez, R. (2020.), *This Work-Life Balance Study Reveals 3 Major Problems: Here's What We Need To Ask*, pristupljeno 20.02.2023. na <https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2020/02/10/this-work-life-balance-study-reveals-3-major-problems-heres-what-we-need-to-ask/?sh=10cbc0237277>

⁴⁷ Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., Reich, A. (2020.), *To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now*, str. 2., McKinsey&Company, pristupljeno 14.02.2023. na <https://www.ceskainfrastruktura.cz/wp-content/uploads/2020/06/To-emerge-stronger-from-the-COVID-19-crisis.pdf>

Radi nemogućnosti posjete prodajnih profesionalaca ordinacijama, čak 57% zdravstvenih djelatnika smatra kako ne nailaze na razumijevanje od strane prodajnih profesionalaca te nisu svjesni utjecaja pandemije na njihov rad. Posljedično, javlja se problem pomanjkanja kvalitetnih odnosa i povjerenja između ove dvije strane u pandemijskom razdoblju.⁴⁸

Kao pozitivnu stranu pandemijskih prilagodbi, većina medicinskih djelatnika navodi komunikaciju farmaceutske industrije prema njima, ali i prema pacijentima direktno. Komunikacija je podrazumijevala česte kontakte, korisne informacije, brošure, najpouzdanije izvore o pandemiji, istraživanjima i slično.

Uočavaju i velik napredak u pomaganju zdravstvenim djelatnicima u liječenju na daljinu, posebno pacijentima koji su oboljeli od COVID-19 virusa te su dodatne napore ulagali u opskrbljivanje ustanova proizvodima, ali i informacijama o punktovima za testiranje, laboratorijima i mogućnostima unutar istih. Većina ovih aktivnosti odvijala se upravo kroz aktivnosti prodajnih profesionalaca koji su na taj način dobili priliku dodatno učvrstiti odnos s klijentima.⁴⁹

Prodajni profesionalci su se našli u još većem problemu kao i primjerice trgovački putnici, njihova putovanja su svedena na minimum ili ih pak u jednom periodu nije niti bilo. U određenoj mjeri to može zvučati kao ostvarivanje prostora za dobru uštedu na putnim troškovima, vremenu i mogućnosti organiziranja posla na lakši način. Međutim, takvim načinom rada se gubi esencija posla jer je tako puno teže ostvariti dublju povezanost s potencijalnim suradnikom posebno ako je suradnja u tim trenucima bila u početnoj fazi.

⁴⁸ GlobalData Healthcare (2021.), *Virtual sales reps' and physicians' engagement to remain a new standard post-Covid-19*, Pharmaceutical Technology, pristupljeno 5.8.2022. na <https://www.pharmaceutical-technology.com/comment/virtual-engagement-covid-pharmaceutical-companies/>

3.7. Budućnost prodaje i prodajnih profesionalaca u farmaceutskoj industriji uslijed novih životnih i radnih okolnosti

Budućnost se u nekoliko navrata u pandemijskom razdoblju činila apsolutno neizvjesnom te je malo tko očekivao obrate i situacije kakvima smo tada svjedočili. U prilog ovom recentnom dramatičnom obratu govori i podatak da je u pretpandemijskom razdoblju, 64% sastanaka između prodajnih profesionalaca i medicinskog osoblja održano uživo, dok se u pandemijskom razdoblju situacija promijenila te je čak 65% sastanaka održan virtualno.

Iako se idući podatak primarno tiče profesionalaca unutar farmaceutske industrije, lako je primjenjiv i na ostale industrije i prodaju generalno. Dakle, značajnih 87% ispitanog medicinskog osoblja buduću komunikaciju vidi kao sinergiju virtualnih i osobnih sastanaka dok samo 10% ispitanika ima želju komunikaciju vratiti u oblik iz pretpandemijskog razdoblja⁵⁰

Neminovna promjena koja je uslijedila u kratkom vremenu od samo nekoliko mjeseci pokazala je da se velik dio profesionalnih zadataka zaista može napraviti virtualno, uz uštedu vremena i prostora, ali pitanje je kako će industrija napraviti konačnu prilagodbu.

S obzirom na podatak Accenture-a iz 2020. koji govori da 58% zdravstvenog osoblja tvrdi da su bili meta neželjenog te za njih nerelevantnog (*spam*) sadržaja od strane farmaceutske industrije u pandemijskim mjesecima, jedna od mogućih prilagodbi, za koju se sigurno može reći da može stvoriti dodanu vrijednost za obje skupine je personalizacija sadržaja kojim se pristupa zdravstvenim djelatnicima.

Kroz korištenje pravodobno i kvalitetno prikupljenih, a zatim i analiziranih podataka prodajni profesionalci imaju priliku prilagoditi svoje poruke i virtualne aktivnosti, a shodno tome i one terenske te na taj način brže i lakše ostvarivati kvalitetniji odnos, kao i samu prodaju.

Prodajni profesionalci u ovoj industriji će morati više nego itko u ovoj branši koristiti tehnologiju i CRM alate jer dobivaju informacije iz više izvora, interno, vlastitim saznanjima, razgovorima s medicinskim djelatnicima, putem interneta, kroz različite kontakte i kanale.

⁵⁰ Accenture (2020.), *Biopharma's New Economic Reality for Growth*. Accenture Life Sciences, str. 6. preuzeto 29.04.2023 na <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-155/accenture-biopharmas-new-economic-reality-for-growth.pdf>

S obzirom na disrupcije u ponašanju pacijenata od kojih čak 58% smatra kako bi u budućnosti zdravstveni pregled ili konzultacije voljeli obaviti virtualno ukoliko njihove potrebe ne zahtijevaju posjet medicinskoj ustanovi, farmaceutska industrija će morati potražiti dodatne ili barem adaptirane načine pridobivanja novih klijenata.

Ako se takva predviđanja ostvare, izgledno je da će pacijenti mišljenje tražiti od većeg broja zdravstvenih djelatnika te će biti izloženi većem broju farmaceutskih proizvoda koje će morati dodatno vrednovati.

Prema tvrdnjama nekih autora, uz sve veći jaz između tvrtki i kupaca, prodajni djelatnici i tehnologija jedini su izvor za razvoj, održavanje i proširenje dugoročnih odnosa s kupcima. Istraživanja pokazuju da tehnički i složeni proizvodi zahtijevaju komponentu pružanja usluge, iskustva i veću koordinaciju između kupaca, prodavača i internih čimbenika u tvrtki.⁵¹

Još jedna značajna poluga svakako jesu, a tek će značajnije to i postati, digitalni i društveni mediji koji će omogućiti tvrtkama da stvore i upravljaju maksimalnim brojem dodirnih točaka za svoje klijente s obzirom na njihove akademske, osobne i profesionalne zahtjeve.

Osim toga, tvrtke također mogu razviti vlastite e-baze podataka kako bi omogućile lak pristup informacijama o proizvodima, pogodnostima i dostupnosti (ovo će također pridonijeti adekvatnom odnosu s kupcima).

⁵¹ Ovais, M, Wazir, M., Owais, M., (2011), opetovan citat, str.2.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE – UTVRĐIVANJE PERCEPCIJA I MIŠLJENJA LIJEČNIKA I PRODAJNIH PROFESIONALACA O VAŽNOSTI, ULOZI I PERSPEKTIVAMA PRODAJNOG DJELOVANJA U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI

4.1. Predmet i ciljevi empirijskog istraživanja

Predmet empirijskog istraživanja je utvrđivanje percepcija i mišljenja liječnika i prodajnih profesionalaca o važnosti, ulozi i perspektivama prodajnog djelovanja u farmaceutskoj industriji. Cilj istraživanja je bio utvrditi značajnost prodajnih profesionalaca u izgradnji odnosa s medicinskim djelatnicima i načinima na koji grade odnos te važnost istih kao prijenosnika informacija te posljedično njihov utjecaj na donošenje odluka o odabiru pojedinih proizvoda.

4.2. Metodologija istraživanja i mjerni instrument

Empirijsko istraživanje za potrebe izrade ovog diplomskog rada sastojalo se od provedbe dubinskih intervjua s osobama relevantnim za istraživanu temu: prodajnim profesionalcima iz farmaceutske industrije kao izvorima komunikacijskih poruka i nositeljima prodajnih procesa u istoj te s medicinskim djelatnicima, kao utjecajnim osobama i donositeljima odluka u situaciji nabave i korištenja lijekova iz ponude farmaceutske industrije.

Intervjui su provedeni na u veljači, ožujku i početkom travnja 2023. godine. Uzorak ispitanika bio je namjerni prigodni uzorak koji se sastojao od 8 prodajnih profesionalaca i 9 medicinskih djelatnika. Dubinski intervju predstavlja jednu od kvalitativnih metoda istraživanja tržišta kojom se dobivaju informacija i spoznaje o dubljim razlozima i motivacijama korisnika na temelju razgovora s jednom osobom. Detaljnije, dubinski intervju se definira kao nestrukturirani individualni razgovor s ispitanikom u kojem ispitivač potiče na razgovor o određenoj temi, odnosno predmetu istraživanja koje se detaljno obrađuje. Dubinski intervju time omogućuje poticanje niza asocijacija, misli, stavova i osjećaja.⁵²

⁵² Meler, M. (2005.), Osnove marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 130.

Ovaj instrument istraživanja je odabran ponajprije da bi se dobio širi kontekst značenja i utjecaja prodajnih profesionalaca na medicinske djelatnike i kako bi se posljedično dobili što relevantniji zaključci. Plan razgovora unaprijed je bio određen te je sa sugovornicima stupljeno u kontakt telefonski, a razgovor uživo je obavljen sa svega 2 ispitanika. Ispitanicima se na početku razgovora jamčilo da će povjerljivi podaci o poduzeću i njima samima ostati prikriveni te da imaju pravo na uvid u rezultate ovog istraživanja po završetku istog. Razgovori su zabilježeni snimačem zvuka, bilježenjem bitnijih dijelova na papir ili unošenjem bilješki u program MS Word. Duljina intervjua ovisila je o raspoloživu vremenu ispitanika, ali je u prosjeku razgovor trajao od 10 do 25 minuta. Provođenjem kvalitativnog istraživanja postavljeno je desetak pitanja koja su se odnosila općenito na način poslovanja, razumijevanje potreba obiju strana, primjenu različitih alata i socijalnih vještina u svrhu promocije i prodaje proizvoda i usluga u praksi.

Kroz ukupno 17 provedenih intervjua s prodajnim profesionalcima i medicinskim djelatnicima, pokušali su se identificirati načini na koje prodajni profesionalci predstavljaju proizvode vlastitih tvrtki, kako utječu na medicinske djelatnike te koji su u konačnici problemi s kojima se susreću u tom procesu. Instrument istraživanja bio je podsjetnik za dubinski intervju u dvije varijante, za svaku skupinu po jedan, a sastojali su se od 8 otvorenih pitanja u prvoj i 8 otvorenih pitanja u drugoj skupini.

Medicinski djelatnici su bile osobe u rasponu dobi od 35 do 53 godina, uglavnom liječnici opće medicine, ali i specijalisti dermatologije i kardiologije iz različitih dijelova Republike Hrvatske.

Prodajni profesionalci su osobe od 28 do 50 godina, također iz različitih dijelova Republike Hrvatske.

Do ispitanika iz prve skupine, odnosno medicinskih djelatnika se dolazilo putem preporuka, poznanstava ili kontaktiranjem putem e-maila. Ispitanici u drugoj skupini, prodajni profesionalci su kontaktirani također putem nekoliko kanala, uglavnom na društvenoj mreži LinkedIn, preporukama samih liječnika i pretragom web stranica farmaceutskih tvrtki.

U idućoj tablici se prikazala struktura ispitanika koji su sudjelovali u ovom empirijskom istraživanju. Prosječna dob svih ispitanika je 43 godine, najčešće dolaze iz Grada Zagreba te je 65 posto ispitanika ženskog spola. Iako je više od 50% ispitanih ženskog spola, među ispitanicima se ne detektira značajna razlika u odgovorima između dva spola osim što se primjećuje da su ispitanice ženskog spola lakše pristajale na razgovor.

Tablica 2 : Prikaz strukture ispitanika empirijskog istraživanja

	Skupina ispitanika	Specijalnost	Županija	Dob	Spol
1.	Medicinski djelatnik	dr.med. spec. obiteljske medicine	Požeško-slavonska	53	Ženski
2.	Medicinski djelatnik	dr.med. spec. obiteljske medicine	Požeško-slavonska	51	Ženski
3.	Medicinski djelatnik	dr.med. spec. obiteljske medicine	Grad Zagreb	53	Ženski
4.	Medicinski djelatnik	dr.med. spec. obiteljske medicine	Zadarska	35	Ženski
5.	Medicinski djelatnik	dr.med. spec. obiteljske medicine	Grad Zagreb	37	Muški
6.	Medicinski djelatnik	dr. med., spec. dermatovenerolog	Zagrebačka	39	Ženski
7.	Medicinski djelatnik	dr. med., spec. dermatovenerolog	Grad Zagreb	46	Muški
8.	Medicinski djelatnik	dr. med., spec. dermatovenerolog	Zadarska	50	Ženski
9.	Medicinski djelatnik	dr. med. specijalist kardiologije	Ličko-senjska	48	Muški
10.	Prodajni profesionalac	mag. fizijatrije	Grad Zagreb	43	Ženski
11.	Prodajni profesionalac	dr.med.vet.	Splitsko-dalmatinska	31	Muški
12.	Prodajni profesionalac	mag.ing.tech.aliment	Grad Zagreb	28	Ženski
13.	Prodajni profesionalac	bacc., radioloski tehnolog	Zagrebačka, Bjelovarsko-bilogorska	43	Ženski
14.	Prodajni profesionalac	mr.pharm.	Grad Zagreb	29	Muški
15.	Prodajni profesionalac	mag.oec	Varaždinska, Međimurska	50	Ženski
16.	Prodajni profesionalac	mag.oec	Požeško-slavonska	49	Ženski
17.	Prodajni profesionalac	mag.oec	Požeško-slavonska	52	Muški

4.3. Rezultati istraživanja

Prvo će se analizirati rezultati istraživanja provedenog među medicinskim djelatnicima. Više od polovice ispitanika su obiteljski liječnici nakon čega su po broju ispitanika idući specijalisti dermatologije. Isti su odabrani jer su upravo oni ti koji najčešće prepisuju lijekove, proizvode za njegu lica i tijela i sl. Očekivano, svi ispitanici iz ove kategorije su potvrdili kako trenutno imaju neku vrstu partnerstva, suradnje s prodajnim profesionalcima iz farmaceutske industrije te je ta činjenica otvorila prostor za daljnja pitanja. Prije svega, želja je bila ispitati smatraju li prodajne profesionalce bitnim faktorom u prijenosu informacija, trendova i novosti s tržišta na što svi odgovaraju potvrdno uz različite opaske. Za sve ispitane medicinskih djelatnike, glavno obilježje koje prodajne predstavnike čini bitnima i relevantnima jest to što prodajni profesionalci donose novosti s tržišta, različite studije o novim, ali i postojećim lijekovima te ih konkretno smatraju “prvim karikama u lancu”. Navode iduće :

”Da, smatram ih relevantnim i utjecajnim u smislu prepisivanja lijekova jer donose novitete i daju mi pravovremene informacije ne samo o proizvodima već ostalim potrebnim stvarima vezanim za posao - trendovima kod ostalih liječnika i tako dalje”

“Relevantni su i jako bitni, da, jer prvi imaju određene informacije s tržišta, takoreći prvi su u lancu i direktno mi predstavljaju proizvode te ih u realnom vremenu mogu pitati sve što želim”

Jedan ispitanik je vrlo izravan oko relevantnosti prodajnih profesionalaca :

“Povremeno su bitni, da, pogotovo kad se radi o OTC, odnosno bezreceptnim lijekovima i pojedinim studijama za određene lijekove do kojih mi je bitno doći kako bih takve lijekove mogao i preporučiti obzirom da se oni uglavnom plaćaju”.

Nadalje, svrha sljedećeg seta istraživačkih pitanja bila je ispitati stupanj povjerenja u prodajne profesionalce na što su, iznenađujuće ili ne, svi medicinski djelatnici odgovorili kako imaju visok nivo povjerenja u iste, ali kako tome djelomično pridonosi i međunarodni ugled tvrtki za koje rade, dok dva medicinska djelatnika izričito tvrde kako im vjeruju jer već imaju izgrađen prijateljski odnos s njima.

Upitani o načinima izgradnje povjerenja, u načelu svi navode kako je za njih to proces u kojem je potrebno stvoriti odnos koji se u načelu gradi posjetama te iskrenom komunikacijom uz uzajamno pomaganje. Komunikacija, kako iznose liječnici, odvija se uvijek fizičkim posjetom te dodatno elektroničkom poštom pa i telefonskim pozivom.

U 70% slučajeva, posjeti ordinacijama se odvijaju više puta mjesečno (maksimalno 4 puta), ali nikako češće (nekoliko puta tjedno) dok je kod ostatka to jednom mjesečno.

Iako će se stavovi prodajnih profesionalaca obraditi u daljnjem radu, obje strane se slažu u jednom, a to je da je glavni izazov radne svakodnevice nedostatak vremena medicinskih djelatnika, naročito liječnika opće prakse/medicine.

Medicinski djelatnici tako predlažu iduća rješenja ovog problema :

“bolja optimizacija vremena prezentiranja i razgovora”

“najavljivanje vremena dolaska”,

“unaprijed odrediti količinu vremena potrebnu za razgovor”.

Kod navođenja optimizacije vremena kao unaprjeđenja procesa se predlažu i načini na koje se isto može ostvariti. Prijedlozi variraju, ali je suština slična - manji broj dolazaka ako nema novosti ili novih studija koje ističu njihov postojeći ili novi proizvod. Prethodno navedeno se može sumirati izjavom mladog liječnika obiteljske medicine :

“Svakako savjetujem, a vjerujem da bi se većina kolega složila - manji broj dolazaka ukoliko nema bitnih novosti ili novih studija o tržištu ili onih koje ističu njihov proizvod. Općenito gledajući, naglasak staviti na stručni dio kod suradnje ako se radi o novitetima ili novim smjernicama za njihove proizvode, a neformalniji i kraći pristup ukoliko se radi o redovnoj suradnji s istim proizvodima.”

U ovom radu je već bilo riječi o dijeljenju uzoraka koji služe kao poticaj prodaji; neki od medicinskih djelatnika smatraju kako bi se suradnja, a i mišljenje o proizvodu unaprijedilo kad bi prodajni profesionalci povećali količine s kojima ih opskrbljuju. Ovakvi prijedlozi stižu uglavnom od strane liječnika dermatologa :

“Idealno bi bilo da nam daju više probnog materijala kako bismo mogli dati pacijentima, a ne da pacijenti kupuju velika pakiranja u drogerijama i ljekarnama i na kraju im se proizvod ne sviđa. Kad im se proizvod ne sviđa, uvijek smo mi ti koji smo na prvoj crti jer smo im isti preporučili”.

Ista liječnica na dodatno potpitanje koje glasi : *“Zbog toga možda favorizirate neke tvrtke koje Vas opskrbljuju sa više uzoraka?”* odgovara iduće :

“Pa, moglo bi se reći da da”

Kao jedan od problema se često navodi i nesposobnost nekih prodajnih profesionalaca da koncizno i jasno iznesu značajke proizvoda te se vrijeme sastanka bezrazložno oduži. Jedna liječnica je imala i kratak savjet za takve prodajne profesionalce :

“Voljela bih napomenuti, vještine komunikacije i prodaje se mogu naučiti”

Svega jedna liječnica navodi aroganciju i agresivan pristup kao jedan od problema no taj slučaj se može smatrati zanemarivim čak i u ovom uzorku s obzirom da se iz razgovora zaključuje da je riječ o izoliranom slučaju.

Zanimljivo, iako je stupanj povjerenja i stav o relevantnosti prodajnih profesionalaca na visokoj razini, na pitanje *U kojoj mjeri prodajni profesionalci farmaceutske struke utječu na Vaše odluke vezane uz prepisivanje određene vrste terapije?* većina njih tvrdi kako utječu u određenoj mjeri, ali osrednje dok mali broj njih priznaje kako je stupanj utjecaja velik i jak. Rijetki su oni koji tvrde da ne utječu na njihove odluke, već prodajne profesionalce smatraju samo prijenosnikom informacija.

Bilo je zanimljivo vidjeti kako se kod postavljanja pitanja o utjecaju na prepisivanje lijekova kod svih ispitanika registrira kratka pauza u odgovaranju koja se može okarakterizirati kao

potencijalno promišljanje o odlukama koje donose i razlozima istih te možebitnom utjecaju koji prodajni profesionalac ima na njih. Sami priznaju kako su većinom pod utjecajem prodajnih profesionalaca zbog povjerenja u njih te kako je i vidljivo iz izjave liječnice iznad - emocionalne, prijateljske povezanosti koja je nastala dugotrajnim zajedničkim radom :

“S dosta njih radim dugo i dosta, ne mijenjaju se prečesto tako da imam povjerenja u njihovo djelovanje i zato prepisujem lijekove koje zastupaju”.

Suprotno tome, jedan liječnik je na pitanje o načinima utjecaja na prepisivanje određenog lijeka rezignirano odgovorio :

“Na mene ne utječu nikako, samo nas informiraju, za to su tu!”.

Razgovori s prodajnim profesionalcima iz farmaceutske industrije su također obavljani u veljači, ožujku i početkom travnja 2023. godine. Raspon godina osoba s kojima je stupljeno u kontakt je između 25 i 50 godina, različitih stručnih sprema i pozadina (doktori veterine, magistri farmacije, magistri ekonomije, magistri prehrambene tehnologije itd.).

Kao i kod medicinskih djelatnika, prvi set pitanja se odnosio na demografske značajke i tehničke detalje u radnoj svakodnevnici. Na pitanje o načinima komunikacije potvrđuju da se većina komunikacije odvija fizičkim posjetama, pozivima, ali i primjećuju velik porast u komunikaciji putem virtualnih alata (aplikacije Viber, WhatsApp i sl.) čemu je pridonijela nedavna pandemija virusa COVID-19. Većinu vremena rade izvan ureda, na terenu, u ordinacijama medicinskih djelatnika i zdravstvenim ustanovama. Ovakav način rada je nakratko bio prekinut pandemijom kada su bili prisiljeni raditi od kuće te su neke sastanke obavljali čak i ispred zdravstvenih ustanova.

Kako bi se dobila šira slika i struktura svakodnevnih zadataka postavljeno je pitanje o broju liječnika koji moraju obići na dnevnoj bazi te su dani odgovori raznoliki. Neki od njih tvrde kako se broj mijenja iz mjeseca u mjesec ovisno o dobu godine, novinama u asortimanu i željama organizacije za koju rade. Kao najčešći brojčani odgovor bio je broj od 200 posjeta (ili rjeđe 150) liječnicima mjesečno, odnosno otprilike 10-ak posjeta dnevno (mjesec računaju kao 20 radnih dana).

Povjerenje medicinskih djelatnika po vlastitim navodima stječu vlastitom emocionalnom inteligencijom, poslovnim, ali i razgovorima o privatnim poteškoćama, pristupačnošću, fleksibilnošću, brzim razjašnjenjem njihovih poslovnih izazova, organiziranjem edukacija, seminara i ispunjavanjem obećanih obaveza. Dio povjerenja stvara

se protokom vremena, te većina njih upravo navodi dugogodišnju suradnju kao najbitniji dio stvaranja povjerenja.

Slično medicinskim djelatnicima, kao glavne probleme navode nedostatak vremena liječnika, zastoje u komunikaciji i nedostupnost koja nastaje kao posljedica istog. Taj se problem se intenzivirao u vrijeme COVID-19 pandemije kada su bolnički odjeli i zdravstvene ustanove bili zatvoreni, primarni način komuniciranja (fizički posjet) je bio onemogućen te se komunikacija odvijala putem tehnoloških alata ili izvan zdravstvenih institucija. Zanimljivo, gotovo svi tvrde kako se nakon pandemije način rada vratio na staro.

Kada je u pitanju mjerenje rezultata njihova rada, rezultati se u većini slučajeva mjere udjelima u prodaji, iznosima prihoda koji su ostvareni u prethodnom mjesecu, povećanjem prometa asortimana koji su u tom razdoblju prezentirali te povratnim informacijama liječnika. Povratne informacije medicinskih djelatnika putem anketa su i najčešće spomenuti instrument mjerenja zadovoljstva radom prodajnih profesionalaca. Spomenuta mjerenja se u pojedinim organizacijama rade u tajnosti tako da prodajni profesionalci nisu upoznati s istima, dok je rijetko spomenuta i metoda duplih posjeta u kojima nadređeni istovremeno ide u posjet liječniku te bilježi obrasce ponašanja prodajnog profesionalca :

“Iskreno, nisam upoznata s načinom na koji se mjeri feedback mojih klijenata ni koliko često, znam samo da se rade, rekla bih kroz anketice, a pretpostavljam da ako je dosad i bio neki veći problem da bi dosad saznala (smijeh)!”.

Mišljenja su oprečna kada je riječ o posljedicama COVID-19 pandemije na budućnost poslovnih aktivnosti. Kao što je već naglašeno, većina intervjuiranih tvrdi kako se sve vratilo na razine na kojima je komunikacija i način rada bio i prije pandemije. Uz činjenicu da kontakt uživo smatraju najbitnijim i najučinkovitijim načinom stvaranja odnosa, mišljenja su kako je s prestankom pandemije i njegov značaj ponovno došao na istu razinu. Svi se slažu kako je to doista bio najveći izazov u njihovim dosadašnjim karijerama, ali isto tako priznaju kako su iskusili i pozitivne učinke pandemije. U svakodnevni rad su tvrtke uvele različite digitalne alate (Zoom, MS Teams) te se normalizirala komunikacija putem društvenih mreža (aplikacije Viber, WhatsApp). Također kao posljedicu pandemije, liječnici primjerice navode kako za neke manje bitne svakodnevne potrebe pacijenta (naručivanje lijekova, potvrda termina i sl.) koriste već spomenute aplikacije Viber i WhatsApp za službenu komunikaciju. Možda neočekivano, prodajni profesionalci navode i porast u doseg u elektroničke pošte, vjerojatno uslijed porasta interakcije s pacijentima u tom kanalu što je posljedično dovelo do

toga da se češće otvara i pošta nevezana za potrebe pacijenata. Zadovoljni su i pojednostavljenjem određenih procesa unutar tvrtki tako da je vrijeme potrebno za odobrenja različitih akcija smanjeno. Kada su upitani za širi, društveni kontekst problema s kojima se susreću, prodajni profesionalci su zabrinuti činjenicom da je zabilježen povećan broj liječnika, naročito obiteljske medicine koji su zatvorili svoje ordinacije zbog odlaska u mirovinu i sl. te smatraju da će taj problem biti sve izraženiji.

Dodatno, spominju i neočekivane zamjene, naročito u ordinacijama obiteljske medicine za koje ne znaju do trenutka dolaska u ordinaciju te im to remeti dnevni raspored posjeta.

Kod ispitivanja trendova u idućih 3-7 godina, odgovori su dosta šturi i bezidejni. Velik broj spominje porast u korištenju različitih digitalnih alata, dok su neki ustrajni u tvrdnji da se neće promijeniti previše toga jer kako je jedna ispitanica izjavila:

“..ako nam COVID nije uvelike promijenio načine rada, iskreno sumnjam da će bliska budućnost donijeti temeljne promjene”.

Jedna prodajna profesionalka je, zanimljivo, zabrinuta padom cijena lijekova koji dovode profitabilnost u pitanje što se kosi sa slikom o farmaceutskim tvrtkama kao generatorima velikih dobiti iz godine u godinu :

“...uz sve stroža pravila i svakakve regulacije koje nam otežavaju svakodnevni rad, tu je i problem pada cijena lijekova koja nas često stavlja u upitnu isplativost iako se to možda tako ne čini”.

Sukladno porastu korištenja umjetne inteligencije i različitih tehnoloških pomagala, neki digitalizaciju čak vide i kao prijetnju vlastitom opstanku smatrajući da to u dugom roku može dovesti do smanjena potreba za prodajnim profesionalcima kakve poznajemo danas :

“.. a čini mi se i da bi digitalizacija i umjetna inteligencija mogla smanjiti potrebu za ovolikim brojem predstavnika”.

Naposljetku, upitani su o vlastitim, specifičnim idejama kojima bi unaprijedili prodajne i druge procese na dobrobit obiju strana. Odgovori na ovo pitanje su također šturi i uglavnom nemaju ideja koje bi u većoj mjeri promijenile ili pridonijele poboljšanju dosadašnjeg načina rada i smatraju da organizacije čiji su dio idu u korak s vremenom i trendovima industrije. Većina je općenita, ponovno izjavljuju kako je bitno držati se dogovora, izlaziti u susret kod potrebe za dodatnim edukacijama i materijalima za rad poput brošura i

webinara. Tek nekolicina izjavljuje da bi bilo dobro uvesti dodatne tehnološke alate (uglavnom za kontroliranje i upis podataka te lakši pregled istih), ali ih u tome uvjetno rečeno sprječavaju očekivanja tržišta jer unosom podataka i dubokom analizom istih gube ionako dragocjeno vrijeme.

4.4. Diskusija rezultata istraživanja

Rezultati provedenog istraživanja se ni na koji način ne bi trebali generalizirati ili interpretirati kao rezultat opće populacije liječnika ili prodajnih profesionalaca. U svakom slučaju, treba biti svjestan činjenice da naročito u ovakvoj vrsti istraživanja koje je, iako anonimno, s druge strane i nije jer ispitivač ipak ima saznanja o identitetu sudionika, sudionici odbijaju otkriti skrivenije dijelove suradnje prodajnih profesionalaca i medicinskih djelatnika.

Kada bi se za potrebe rada problemi koje su obje strane navodile, rangirali, problem nedostatka, optimizacije i usklađivanja vremena bi se okarakterizirao kao najveći i najteže rješivi problem. Ovaj problem naime, ne proizlazi iz odnosa pojedinaca unutar industrije i sustava zdravstvene zaštite već iz manjka zdravstvene radne snage, dugih listi čekanja, povećanog obujma posla i ovlasti, naročito obiteljskih liječnika. Posljedično, ovaj problem se prelijeva i na druge sektore poput farmaceutske industrije. Nekolicina prodajnih profesionalaca primjećuje i bitno smanjenje broja obiteljskih liječnika uslijed odlaska u mirovinu što stvara dodatani pritisak na svakodnevni rad. Uslijed manjka vremena, povećanog obujma posla, liječnici su nezadovoljniji i ne žele i tako malo prostora za predah unutar radnog vremena koristiti za dugu i po njihovom mišljenju, ponekad beskorisnu komunikaciju s prodajnim profesionalcima.

Već je navedeno da su svi prodajni profesionalci u svojim odgovorima navodili fizički posjet i telefonski poziv kao primarne način komunikacije, a manjina spominje tehnološke alate (Viber, WhatsApp, ZOOM, MS Teams) kao oblike komunikacije. Međutim, prema tvrdnjama pojedinih prodajnih profesionalaca problemu nedostatka vremena može se doskočiti upravo korištenjem tih alata, naročito kad je riječ o komunikaciji koja je ustaljena, traje duže vrijeme i kada u pitanju nisu novi proizvodi. Zanimljivo je da su mišljenja kako aplikacije poput Viber-a i WhatsApp-a ostavljaju dojam prisnosti s obzirom na to da je komunikacija neformalna, brža, bez pretjeranog ustručavanja te obje strane stječu dojam da se tako troši manje vremena (što nužno i ne mora biti slučaj) :

“Ne komuniciram o bitnim temama na taj način, samo kad trebam potvrditi neku informaciju, pitati ako su slobodni za sastanak i slično, ali pazim da je komunikacija opet na neki način formalna”.

Slično tvrde i liječnici :

“..obzirom da mi i pacijenti pošalju poruku (misleći na aplikacije poput Viber-a i WhatsApp-a) kada bi im trebalo prepisati lijekove koje inače koriste ili da potvrde koji lijek trebaju kupiti, skroz mi je u redu na taj način komunicirati i sa njima (prodajnim profesionalcima)”

Iako je recentna pandemija utjecala na diverzifikaciju u načinima komunikacije, očito je da se isti nisu trajno uvriježili u praksi jer dvoje ispitanika iz različitih tvrtki unutar farmaceutske industrije spominju i interna istraživanja provedena unutar tvrtki koja upućuju na to da je način rada prije pandemije ipak krucijalan u izgradnji povjerenja.

Iako medicinski djelatnici u većini slučajeva imaju povjerenja u ono što prodajni profesionalci prezentiraju, neki ipak vole provjeru učinkovitosti napraviti kroz prepisivanje lijekova, detaljniju komunikaciju s pacijentima nakon čega, ukoliko se lijek pokaže onakav kakvim je predstavljen, nastavljaju prepisivati isti.

Jedna liječnica obiteljske medicine smatra kako, iako ima visok stupanj povjerenja u prodajne profesionalce i s nekolicinom je u prisnim prijateljskim odnosima, ali preporučene lijekove uvijek uvjetno rečeno testira :

“Nakon preporuke i prezentacije lijeka, prepisujem ga u određenom uzorku ciljanoj skupini pacijenata, ja ih nazivam “stalni pacijenti”, to su ljudi koji imaju dugu povijest bolesti pa sam zbog toga s njima u češćoj komunikaciji i onda osluškujem njihove reakcije. Ako su mišljenja i reakcije pozitivne, nastavljam ili prekidam prepisivanje lijeka. Kako sam s nekima (prodajnim profesionalcima) u prijateljskim odnosima, prije i biram prepisivati njihove lijekove, ako to tako mogu reći pa im i javim mišljenja pacijenata ili ako ja imam nedoumice”.

Set pitanja vezanih za usavršavanje vještina potrebnih za unaprjeđenje vlastitih mogućnosti, a posljedično i rezultata kod prodajnih profesionalaca je uglavnom rezultirao sličnim odgovorima. Iako je uvriježeno mišljenje da se uspješan “prodavač” rađa i da je taj set vještina teže naučiti, različiti izvori navode upravo suprotno. Prodajne vještine, ali prije svega informacije i podaci kojima raspolažu u svakodnevnom radu i koji pripomažu u uvjeravanju, stvaranju povjerenja razlog su zbog kojeg ispitanici posjećuju edukacije, kongrese i tzv. cycle sastanke. Kako tvrde, uz mnoštvo informacija i novih trendova koje saznaju na kongresima,

to je i odličan način za upoznavanje, zblizavanje i stvaranje kontakata i potencijalnih dogovora s liječnicima te ponekad posjećuju kongrese samo radi toga. U svakom slučaju, povratne informacije koje dobivaju od liječnika u velikoj mjeri oblikuju način komunikacije i utječu na formiranje personaliziranih pristupa svakom liječniku.

Kod pitanja koje se tiče promjena koje su nastale uslijed recentne pandemije, odgovori su kako je već utvrđeno bili nešto drugačiji od očekivanog. U prethodnim dijelovima rada su se citirali izvori koji su navodili kako se dogodila disrupcija u načinima komunikacije, ali kako se čini, barem iz rezultata ovog istraživanja koje je ograničeno na Republiku Hrvatsku, značajnija promjena se nije dogodila. Štoviše, gotovo svi ispitanici su naveli kako su se stvari vratile na pretpandemijski način rada uz određene modifikacije vezane za tehnologiju. Prodajni profesionalci izjavljuju kako neznatan broj sastanaka s liječnicima obavljaju putem virtualnih platformi - svega jedna prodajna predstavica navodi :

“COVID je bio vrlo izazovan, ali da budem iskrena, sve se manje - više vratilo u normalu i kao što sam rekla, naša istraživanja su isto dala takve rezultate jer je po našem mišljenju taj fizički, uživo utisak i dojam i dalje najjači oblik komunikacije. Kada bih morala dati konkretan broj vezan za komuniciranje virtualnim kanalima, od mojih klijenata, samo dvoje voli obaviti sastanak preko Zoom-a, što je oko 1 posto”

Druga ispitanica dodatno potkrepljuje :

“Koliko je živa riječ nedostajala na svim nivoima, vidjelo se pri kraju pandemije kad je već svima bilo dosta jednolične virtualne komunikacije i prevelike prilagodbe. Mišljenja sam da će tako uz digitalne alate ipak direktna komunikacija biti na cijeni”

No, nije sve ostalo isto i pandemije nije bila samo negativna pojava. Svi ispitanici primjećuju tehnološki pomak koji bi se svakako dogodio u budućim godinama dok je pandemija uspjela učiniti taj proces vrlo brzim, neočekivanim i nužnim.

“Digitalniji smo što je bolje, imamo veći doseg putem e-mailova, općenito smo uz te fizičke posjete koje su redovne i dalje, uveli i ostale načine komunikacije u puno većoj mjeri nego prije COVID-a. Nakon pandemije je lošije to što su se neki liječnici zbog protoka vremena otad zatvorili, odlazak u mirovinu i slično”

Zanimljiv je period prilagodbe pandemiji koji je došao vrlo brzo, preko noći i koji je pogodio tada najranjivija i najzaštićenija mjesta u društvu, bolnice i ordinacije. To su trenutci prilagodbe u kojem su i prodajni profesionalci morali doskočiti situaciji pa su se osim putem

digitalnih platformi, susretali s liječnicima i izvan ustanova u kojima liječnici rade (uglavnom ispred bolnica, poslije i u ugostiteljskim objektima). No, kako je već i rečeno, komunikacija se sada odvija u pretpandemijskim uvjetima.

Prodajni profesionalci nažalost nemaju ili iz nekih razloga odbijaju navesti njihove specifične ideje kako unaprijediti vlastiti svakodnevni rad i poboljšati rezultate što se može pripisati visokom stupnju regulacije procesa unutar organizacija koja potencijalno suzbija kreativnost ili pak visoka razina razvijenosti organizacije koje ne ostavlja prostor za prevelik rast, razvoj i širi raspon promjena.

4.5. Ograničenja istraživanja

Kako je vidljivo i u poglavlju Rezultati istraživanja, najveći izazov u suradnji prodajnih profesionalaca i medicinskih djelatnika jest nedostatak vremena. Isti problem se javljao i u procesu provedbe ovog istraživanja. Čest nedostatak vremena, odgađanje termina provedbe intervjua su u vremenu provedbe istraživanja postali konstanta. Uz to, sam pronalazak sugovornika, naročito iz farmaceutske industrije bio je vrlo izazovan. Iako u Republici Hrvatskoj posluje nemali broj farmaceutskih tvrtki te samim tim i broj prodajnih profesionalaca zaposlenih unutar istih nije zanemariv, potencijalni sugovornici bili su skeptični kod pristajanja na intervju. Jedan od razloga je svakako bila i anonimnost s obzirom na to da većina nije upoznata s razinom informacija i činjenica koje smiju i imaju pravo otkriti, a posebice su bili striktni oko skrivanja imena tvrtke za koju rade

. Kod medicinskih djelatnika, vrijeme razgovora je skraćivano u velikoj mjeri radi zauzetosti, potreba pacijenata, ali i papirologije te se iz prve ruke očitovao problem o kojem su svi prodajni profesionalci govorili u svojim razgovorima.

Očekivano, obje strane ni u kom slučaju ne spominju stavke suradnje koje bi se mogle okarakterizirati ili pričiniti kao neprilične ili rubno legalne tako da je taj dio njihove potencijalne suradnje ostao nedovoljno obrađen.

Nadalje, iako se u većini literature dubinski intervju opisuje kao instrument istraživanja koji se obavlja razgovorom uživo, radi obujma posla, svakodnevnih putovanja (osobito kod prodajnih profesionalaca), većina razgovora je obavljena telefonski ili putem digitalnih alata.

5. ZAKLJUČAK

Nakon teorijske i empirijske obrade proučavane teme, zaključuje se kako su prodajni profesionalci unutar farmaceutske industrije vrlo bitan čimbenik u promociji i povećanju prodaje i kao takvi su uglavnom pozitivno percipirani od strane medicinskih djelatnika. Uz to, zaključuje se kako su vrlo otporni na vanjske utjecaje poput tehnoloških inovacija koje nisu uspjele značajnije umanjiti njihovu ulogu. Njihova uspješnost produkt je stvaranja povjerenja i dugotrajnog odnosa s medicinskim djelatnicima kroz korištenje emocionalne inteligencije, socijalnih vještina i znanja o trendovima i proizvodima koje uvjetno rečeno, prodaju. U tom procesu nailaze na niz izazova od kojih je najveći nedostatak vremena liječnika, naročito liječnika obiteljske medicine i preopterećenost sustava zdravstvene skrbi.

Kroz teorijski dio rada je definiran okvir prodajnog procesa kao temeljnog pristupa osobnoj prodaji za koju su u poslovnim organizacijama zaduženi prodajni profesionalci. U tom dijelu i kasnije, u empirijskom istraživanju, se navodi nekoliko ključnih načina za stvaranje povjerenja, a to su: ispunjavanje obećanja i zadanih obveza, rješavanje poteškoća, širenje znanja (kroz brošure i opskrbu svježim informacijama s tržišta) te organizacija edukacija i kongresa kao ključnih aktivnosti kojima prodajni profesionalac stvara dobar temelj za dugogodišnji, učinkovit odnos s liječnikom.

Paralelno s navedenim procesom, farmaceutske tvrtke ispituju učinkovitost svojih zaposlenika, uglavnom tajno iako nekoliko sugovornika u istraživanju navodi duple posjete, ankete i direktne povratne informacije kao neke od načina kojima se rade takva istraživanja.

Istraživanjem se dolazi do spoznaje da moderni tehnološki alati nisu u značajnijoj mjeri promijenili načine komunikacije te je primarni kanal komunikacije fizički posjet ordinacijama. Obje strane se koriste digitalnim alatima kada je riječ o komuniciranju čija uloga nije nužno stvaranje odnosa - manje bitne informacije, kratkotrajna interakcija i sl. Medicinski djelatnici su se nakon pandemije otvorili novim kanalima pa tako sada za interakciju s pacijentima više nego uobičajeno koriste elektroničku poštu i društvene mreže. Bitno je istaknuti kako se ti kanali koriste kada je riječ o naručivanju lijekova, potvrđivanju termina pregleda te primjerice obavijestima o pristizanju nalaza u ustanovu, nikako za rasprave o zdravstvenim stanjima ili dijagnostiku bolesti. Posljedično, često se dobivao dojam kako su i medicinski djelatnici više rezervirani prema novijim načinima komunikacije poput MS Teams i Zoom aplikacija za video pozive jer nisu naviknuti na korištenje istih u "atmosfera medicinskih ordinacija".

Recentna pandemija COVID-19 virusa je nakratko izmijenila način rada tako da su pretežno korišteni tehnološki alati poput platformi za video pozive, ali ponajviše instant poruke (Viber, WhatsApp) dok je fizički posjet bio u potpunosti onemogućen. Sugovornici unutar empirijskog istraživanja složni su da je pandemija ipak nedovoljno jako utjecala na to da bi takav način rada preuzeo primat.

U svakodnevnom radu prodajni profesionalci se uglavnom drže ustaljenih praksi i slijede smjernice poslodavaca te nemaju previše specifičnih ideja oko unaprjeđenja vlastitog posla dok liječnici često ističu kako bi voljeli da su razgovori strukturiraniji, konkretniji i s većim fokusom na proizvode (pogotovo ako se radi o novitetima).

Zaključno, rad je istaknuo neke od glavnih problema u svakodnevnoj interakciji dvije promatrane skupine te su za neke od izazova ponuđena i rješenja. Kako je vidljivo, tehnologija je preuzela jedan dio komunikacije, ali nedovoljno da bi značajno sudjelovala u stvaranju povjerenja i dugotrajnih odnosa te se fizički kontakt ističe kao ključan kanal komunikacije. Recentna pandemija nije, barem prema empirijskom istraživanju u sklopu rada, previše utjecala na redovni radne aktivnosti - osim tijekom trajanja iste kada je funkcija prodajnih profesionalaca bila značajno disruptirana.

Popis literature

1. Accenture. (2020.), Biopharma's New Economic Reality for Growth. Accenture Life Sciences. Retrieved from <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-155/accenture-biopharmas-new-economic-reality-for-growth.pdf>
2. Agencija za lijekove i medicinske proizvode (2021.), Izvješće o potrošnji lijekova u Republici Hrvatskoj u 2020. godini, preuzeto 4.5.2022. s: <https://www.halmed.hr/Novosti-i-edukacije/Publikacije-i-izvjesca/Izvjesca-o-potrosnji-lijekova/Izvjesce-o-potrosnji-lijekova-u-Republici-Hrvatskoj-u-2020/>
3. Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., Reich, A. (2020.), To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now, McKinsey&Company, pristupljeno 14.02.2023. na <https://www.ceskainfrastruktura.cz/wp-content/uploads/2020/06/To-emerge-stronger-from-the-COVID-19-crisis.pdf>
4. AHIP (America's Health Insurance Plans) (2021.), In the Midst of COVID-19 Crisis, 7 out of 10 Big Pharma Companies Spent More on Sales and Marketing than R&D, pristupljeno 10.02.2023. na <https://www.ahip.org/news/articles/new-study-in-the-midst-of-covid-19-crisis-7-out-of-10-big-pharma-companies-spent-more-on-sales-and-marketing-than-r-d>
5. Andris A. Z., Sinha P.K., Lorimer S. (2013.), The Growing Power of Inside Sales, Harvard Business Review, pristupljeno 12.11.2022. na <https://hbr.org/2013/07/the-growing-power-of-inside-sa>
6. Bages, A., Harrison, L., Spillecke, D., Stanley, J. (2020.), These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever, McKinsey&Company, pristupljeno 5.11.2022. na <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>
7. Bajo, A., Čavić, S., Primorac, M. (2018.), Tržište lijekova i financijski položaj farmaceutskih tvrtki u Republici Hrvatskoj, preuzeto 5.5.2022. s : <http://www.ijf.hr/upload/files/8.pd>
8. Barbić, T. (2018.), Farmaceutska industrija. Sektorske analize, Ekonomski Institut, Zagreb

9. Brkić, N., Klopić, A. (2011.), Farmaceutska industrija u procesu globalizacije, pristupljeno: 4.5.2022. na <http://www.icei.epk.ba/admin/dokumenti/7135%20NENAD%20BRKIC.pdf>
10. Dukart, H., Lanoue, L., Rezende, M., Rutten, P. (2022.), Emerging from disruption: The future of pharma operations strategy, McKinsey&Company, pristupljeno 10.10.2022. na <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/emerging-from-disruption-the-future-of-pharma-operations-strategy>
11. Dukart, H., Patel, P., Telpis V., Yngve, J. (2020.), Pharma operations: Creating the workforce of the future, McKinsey (mrežno izdanje), pristupljeno 29.4.2023 na <https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/pharma-operations-creating-the-workforce-of-the-future>
12. Dukić, B., Gale, V. (2015.), Upravljenja odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, Ekonomski vjesnik, Osijek
13. Elrod, JK, Fortenberry, JL, (2020.), Osobna prodaja u zdravstvu i medicini: korištenje prodajnih agenata za privlačenje publike, BMC Health Serv Res, preuzeto sa <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05600-z>
14. Eschner, K. (2018.), The Story of Brownie Wise, the Ingenious Marketer Behind the Tupperware Party, Smithsonian Magazine, pristupljeno 1.11.2022. na <https://www.smithsonianmag.com/smithsonian-institution/story-brownie-wise-ingenious-marketer-behind-tupperware-party-180968658/>
15. European federation of Pharmaceutical industries and associations (2021.), The Pharmaceutical Industry in Figures 2021, pristupljeno 10.5.2022. na <https://www.efpia.eu/publications/downloads/efpia/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2021/>
16. Fortenberry, J.L., Jr. (2011.), Cases in health care marketing, Sudbury: Jones and Bartlett, preuzeto 6.5.2023. na https://samples.jblearning.com/9780763764487/64487_FM01_Fortenberry.pdf
17. Fresques, H. (2019.), Doctors Prescribe More of a Drug If They Receive Money from a Pharma Company Tied to It, ProPublica, pristupljeno 10.02.2023. na <https://www.propublica.org/article/doctors-prescribe-more-of-a-drug-if-they-receive-money-from-a-pharma-company-tied-to-it>

18. Fugh-Berman A., Ahari S. (2007.), Following the script: how drug reps make friends and influence doctors, PLoS Med, preuzeto 25.4.2022. na <https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371/journal.pmed.0040150>
19. Furtner, D., Shinde, S.P., Singh, M. (2022.), Digital Transformation in Medical Affairs Sparked by the Pandemic: Insights and Learnings from COVID-19 Era and Beyond, Pharm Med, pristupljeno 29.4.2022. na <https://link.springer.com/article/10.1007/s40290-021-00412-w#citeas>
20. George, J. (2020.), Teva agrees to pay \$54M to settle whistleblower lawsuit over speaker programs, BizJournals (mrežno izdanje), pristupljeno 10.02.2023. na <https://www.bizjournals.com/philadelphia/news/2020/01/06/teva-agrees-to-pay-54m-to-settle-whistleblower.html>
21. GlobalData Healthcare (2021.), Virtual sales reps' and physicians' engagement to remain a new standard post-Covid-19, Pharmaceutical Technology, pristupljeno 5.8.2022. na <https://www.pharmaceutical-technology.com/comment/virtual-engagement-covid-pharmaceutical-companies/>
22. Goswami, S., (2022.), What Does Big Tech Actually Do With Your Data?, Forbes (online), pristupljeno 02.02.2023. na <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/02/16/what-does-big-tech-actually-do-with-your-data/?sh=4a73c6ad515f>
23. HALMED (2022.), Generički lijekovi i zamjenjivost, preuzeto 15.3.2022. na <https://www.halmed.hr/Lijekovi/Informacije-o-lijekovima/Genericki-lijekovi-i-zamjenjivost/>
24. HZZO, godišnja izvješća o poslovanju, pristupljeno 4.5.2022. na <https://hzzo.hr/otvora/izvjesca>
25. Indeed (2021.), What Is Transactional Selling and how do you do it?, pristupljeno 6.5.2022. na <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/transactional-selling>
26. Kotler P, Shalowitz J, Stevens RJ. (2008.), Strategic marketing for health care organizations: building a customer-driven health system, Jossey-Bass, San Francisco
27. Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J. (2006.), Osnove marketinga, Mate, Zagreb
28. Kotler, Ph., Keller, K. L. (2004.), Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb

29. Ledingham, D., Kovac, M., Locke Simon, H. (2006.), The New Science of Sales Force Productivity, Harvard Business Review (mrežno izdanje), pristupljeno 10.2.2023 na <https://hbr.org/2006/09/the-new-science-of-sales-force-productivity>
30. Lider media (2006.), Pliva ubilježila gubitak od 75 milijuna dolara, Zagreb, preuzeto s <https://lidermedia.hr/arhiva/pliva-ubiljezila-gubitak-od-75-milijuna-dolara-118716>
31. Litvinenko Y. (2022.), How Intel turned the PC industry into its collective co-op marketing partner through a strong sticker game, an idea Microsoft used to push Windows sales, Tedium, pristupljeno 15.10.2022 na <https://tedium.co/2022/07/06/computer-sticker-marketing-history/>
32. Meler, M. (2005.), Osnove marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
33. Mihić, M. (2008.), Upravljanje osobnom prodajom, Ekonomski fakultet, Split
34. Mole, B. (2019.), Big Pharma's image sinks to new low amid opioid crisis, high drug prices, Preuzeto 14.5.2022. s: <https://arstechnica.com/science/2019/09/big-pharmas-image-sinks-to-new-low-amid-opioid-crisis-high-drug-prices/>
35. Montanez, R. (2020.), This Work-Life Balance Study Reveals 3 Major Problems: Here's What We Need To Ask, Forbes (mrežno izdanje), pristupljeno 20.02.2023. na <https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2020/02/10/this-work-life-balance-study-reveals-3-major-problems-heres-what-we-need-to-ask/?sh=10cbc0237277>
36. Ovais, M, Wazir, M., Owais, M. (2011.), Pharmaceutical Personal Selling: Problems Prospects And Importance Of Strategic Relationship Marketing, Business & Economic Review, pristupljeno na https://www.researchgate.net/publication/311481536_Pharmaceutical_Personal_Selling_Problems_Prospects_And_Importance_Of_Strategic_Relationship_Marketing
37. Paschen, J., Wilson, M., Ferreira, J. (2020.), Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel, Business Horizons, Pristupljeno 10.02.2023. na <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681320300033>
38. Pharmaphorum (2020.), A history of pharmecautical industry. Pristupljeno 14.5.2022. na https://pharmaphorum.com/r-d/a_history_of_the_pharmaceutical_industry
39. Reh, G, Ronte, H., Gupta L., Varia, H. (2021.), Overcoming biopharma's trust deficit, Deloitte, pristupljeno 15.3.2022. na

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/life-sciences/trust-in-biopharmaceutical-companies-covid.html>

40. Reidy, J. (2005.), *Hard sell: The evolution of a Viagra salesman*, Kansas City; 1. izdanje, Andrews McMeel Publishing, Preuzeto 6.5.2023. na <https://books.google.hr/books?id=4gIg6TOZsnYC&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false>

41. Sahoo, S., Routray, P., Dash Kumar, A. (2014.), *Does Motivation Really Count for Sales force Performance in Pharmaceutical Industry?*, Rajdhani Engineering College, BPUT, Bhubaneswar, Odisha, India. Preuzeto 6.5.2023 na https://www.researchgate.net/publication/276223613_Does_Motivation_Really_Count_for_Sales_force_Performance_in_Pharmaceutical_Industry

42. Schwartz L. M., Woloshin S. (2019.), *Medical Marketing in the United States, 1997-2016*, Jama Network

43. Palić, P. (2020.), *Sektorske analize*, Ekonomski Institut, Pristupljeno 20.02.2023. na https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Farmaceutska_rujan%202021.pdf

44. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković N., (2019.), *Principi prodaje i pregovaranja*, Zagreb, Ekonomski fakultet u Zagrebu

45. Wang, J., Flora F. G. (2016.), *The role of sales representatives in cross-cultural business-to-business relationships*. *Industrial Marketing Management*, Pristupljeno 10.02.2023. na https://www.academia.edu/39318789/The_role_of_sales_representatives_in_cross-cultural_business-to-business_relationships

Popis grafikona

Slika 1. Grafički prikaz prodajnog procesa	12
Slika 3: Grafički prikaz tržišnog udjela farmaceutskih tvrtki prema ukupnim prihodima 10 najvećih u 2020. godini	22
Slika 4: Usporedna potrošnja sektora Istraživanje i razvoj i sektora Marketing	30

Popis tablica

Tablica 1: Povjerenje građana u pojedine skupine zdravstvenih organizacija 25

Tablica 2 : Prikaz strukture ispitanika empirijskog istraživanja39

Prilozi

Podsjetnik za dubinski intervju - medicinski djelatnici

1. Za početak, molim Vas da navedete Vaš spol, dob, specijalizaciju ili zanimanje.
2. U kojem području (županiji) poslujete?
3. Imate li trenutno ili ste imali u prošlosti suradnju sa prodajnim profesionalcima iz farmaceutske industrije?
4. Koliko česta je Vaša suradnja, bilo putem poziva, posjeta ili drugih načina komunikacije?
5. Smatrate li prodajne profesionalce bitnim čimbenicima u prijenosu informacija satržišta, ako da - na koji način? Možete opisati?
6. Vjerujete li prodajnim profesionalcima? Zašto da ili zašto ne?
7. U kojoj mjeri utječu na Vaše odluke vezane uz prepisivanje određene vrste terapije i na koji način?
8. Koji je najčešći vid komunikacije između Vas i prodajnog profesionalca?
9. Ima li nešto u Vašoj suradnji s prodajnim profesionalcima što vidite kao problem? Možete li pojasniti.
10. Kako bi se postojeća suradnja mogla unaprijediti?

Podsjetnik za dubinski intervju - prodajni profesionalci

1. Za početak, molim Vas da navedete Vaš spol, dob, specijalizaciju ili zanimanje.
2. Na koje sve načine najčešće stupate u kontakt s medicinskim djelatnicima?
3. U kojem omjeru radite iz ureda/na terenu?
4. Možete li navesti broj liječnika koje trebate obići na mjesečnoj razini?
5. U kojim županijama se nalazi većina liječnika koje Vi osobno obilazite?
6. Na koje načine Vi osobno stvarate kvalitetne odnose s medicinskim djelatnicima? Molim Vas da mi opišete.
7. S kojim problemima/izazovima se svakodnevno susrećete u radu s dodijeljenom skupinom liječnika?
8. Na koji način organizacija u kojoj radite mjeri vašu uspješnost u radu s liječnicima?
9. Istražuje li vaša organizacija redovito zadovoljstvo liječnika koje posjećujete postojećom suradnjom s vama/farmaceutskim prodajnim profesionalcima općenito? Koliko često? Na koji način?
10. Kako se Vaš način rada promijenio u pandemiji i nakon nje? U boljem ili lošijem smislu?
11. Molim Vas, navedite trendove za koje mislite da će u budućnosti (nekih 3-7) godina utjecati na način obavljanja vašeg sadašnjeg posla.
12. Kojim aktivnostima, sami ili uz pomoć Vaše poslovne organizacije, unaprjeđujete vlastite sposobnosti i znanja vezano za ovaj posao?
13. Imate li neke svoje specifične ideje kako bi bilo moguće unaprijediti postojeće načine postupanja/ophođenja između liječnika i prodajnih predstavnika u smislu ostvarenja win-win ishoda za sve (liječnike, vas osobno, vaše poduzeće). Molim da kratko opišete.

Životopis studenta

Ivan Jurić rođen je 03.06.1997. godine u Požegi gdje završava osnovnu školu i Gimnaziju, opći smjer. Nakon gimnazije upisuje Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij „Poslovna ekonomija“ na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. U rujnu 2019. godine upisuje smjer Marketing.

Tijekom studija obavlja niz funkcija u studentskim tijelima i udrugama. Nakon učlanjenja u Debatni klub EFZG te obavljanja uloge člana Prodajnog tima, u listopadu 2020. postaje član uprave Udruge i voditelj tima Prodaje i sponzorstava te sudjeluje u organizaciji nekoliko velikih projekata.

U isto vrijeme, od 2019. do kraja 2021. zaposlen je kao pripravnik u međunarodnom odjelu Izvoza i licenciranja američke tvrtke Molson Coors, vlasnika Zagrebačke pivovare. U listopadu 2021. izabran je za zamjenika predsjednika Studentskog zbora Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, funkciju koju obnaša do ožujka naredne godine. U svibnju 2022. godine odlazi na pripravničku poziciju u Travel Retail odjel francuske tvrtke Moët Hennessy u München-u.

Aktivno se služi engleskim i njemačkim jezikom, uživa u gledanju i igranju tenisa te trčanju.